

CAMILA TELES DE OLIVEIRA

**A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* ASSOCIADO À
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM CONTEXTOS
ORGANIZACIONAIS**

Orientador: Professor Doutor Damasceno Dias

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação**

Lisboa

2016

CAMILA TELES DE OLIVEIRA

**A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* ASSOCIADO À
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM CONTEXTOS
ORGANIZACIONAIS**

Dissertação defendida em provas públicas na
Universidade Lusófona de Humanidades e
Tecnologias no dia 09/10/2017, perante o júri,
nomeado pelo Despacho de Nomeação nº
256/2017 de 20 de Julho de 2017, com a seguinte
composição:

Presidente: Professor Doutor José Correia Jesuino

Arguente: Professor Doutor Rafael Gonçalo
Pimentel Gomes Filipe

Orientador: Professor Doutor Damasceno Dias

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação

Lisboa

2016

AGRADECIMENTO

Ao meu Orientador, Professor Doutor Damasceno Dias, pela dedicação, partilha de conhecimento e orientação no desenvolvimento deste trabalho de investigação.

Ao Professor Doutor Jorge Bruno por todo o apoio e incansável suporte.

A todos os meus professores da ULHT – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias por serem grandes exemplos de fonte de saber.

À minha mãe, Adriane Maria Pereira Teles, às minhas irmãs, Carolina Teles de Oliveira e Paula Teles Penaforte Parreiras e ao meu padrasto (paidrasto), Ricardo Penaforte Parreiras por todo amor e companheirismo.

Ao meu falecido pai, Marco Antônio Bruno Rocha de Oliveira, por ser para mim um exemplo de comprometimento com o saber.

Ao Carmenzito Pereira, meu tio Toninho, que me ajuda imensamente a realizar os meus estudos. Muito, mesmo muito obrigada!

À minha amiga irmã Juliana Bonome.

À Daiane Lopes e ao Rodrigo Saturnino, meus amigos irmãos, obrigada por terem entrado na minha vida e muito obrigada por todo carinho e apoio!

À minha querida amiga Dra. Lira Turrer Dolabella que, para além de minha amiga irmã, foi peça fundamental para que esta dissertação entrasse nos eixos.

À Patrícia Cansado Amorim (Papáti), amiga do coração que me mostrou o caminho para que eu conseguisse apertar o botão de *start* desta dissertação.

À minha avó Carmélia Pereira Teles, às minhas tias, tios, primas, primos, sobrinhas e sobrinhos que tanto amo e que mesmo de longe me dão todo o carinho e apoio.

Ao Luis Graça, Kátia Galleano e Mariana Bracarense por fazerem parte deste processo!

Ao Pedro Carvalho Costa e ao João Marcos pelas dicas!

À Marta Santos, minha chefe, por aguentar todas as vezes que disse: -“Mas eu tenho que escrever a tese!”

O meu super obrigada às minhas outras amigas irmãs, Joana de Castro Machado e Tatiana Botinha Juliani por sempre torcerem por mim!

Ao IHG *Team* que prontamente autorizou e se disponibilizou em colaborar com a minha pesquisa.

O meu muito obrigada às boas energias do Universo que sempre me iluminam e me ajudam a caminhar!

Os meus sinceros agradecimentos a todos os meus amigos e colegas que estiveram ao meu lado e me deram força nessa caminhada.

E muito obrigada a você que está a dedicar um pouco do seu tempo para ler esta dissertação. Obrigada!

RESUMO:

Esta investigação consiste em uma análise realizada entre Junho de 2015 e Novembro de 2016 sobre práticas de gestão empresarial com foco na inteligência emocional e no *feedback*.

Os estudos mais recentes sobre a inteligência emocional apontam que líderes de excelência atuam e comunicam-se embasados nas competências da inteligência emocional, competências fundamentais para uma gestão eficaz.

A partir desse ponto coloca-se em evidência as características institucionalizadas da comunicação interna, mais especificamente o *feedback*, como ferramenta para uma gestão eficiente.

Tencionou-se, portanto, perceber o impacto da forma como os líderes atuam e se comunicam em relação aos colaboradores e as possibilidades de otimização dos resultados organizacionais a partir do uso do *feedback*. Para tanto, foram feitas entrevistas com vinte e nove colaboradores e onze lideranças do Hotel InterContinental Lisboa, em Portugal, amostra essa escolhida dentro do Universo da Rede IHG InterContinental Hotels Group.

As análises possibilitaram o reconhecimento da utilização do *feedback* como ferramenta de gestão que legitima a influência das emoções no desempenho dos colaboradores e do próprio líder.

Palavras-chave:

Inteligência emocional; *feedback*; gestão; comunicação organizacional.

ABSTRACT:

This work is a research held between July of 2015 and November of 2016 about practices of business management in which the main focus relies on emotional intelligence and the uses of feedback.

Current studies about emotional intelligence have pointed out that high-end leaders act and communicate based on emotional intelligence skills which are seen as primordial for the efficacy of the business management as a whole.

Taking these considerations into account this study highlights the main aspects of organizational communication paying particular attention to feedback as an important tool for an effective management.

The main objective of this research is to identify the impacts of the way leaders act and communicate with employees and co workers and the possibilities of the results improvement through feedback.

The methodology employed was an exploratory field work held in the Hotel InterContinental Lisboa that includes observation and interviews with twenty-nine employees and eleven leaders.

Through the analysis of the material collected was possible to verify the use of feedback as a management tool that legitimates the influence of the emotions over the employee's and leader's performances.

Key-words:

Emotional intelligence; Feedback; business management; organizational communication.

LISTA DE ABREVIATURAS

ED.	Edição.
I.E	Inteligência Emocional.
IHG	InterContinental Hotels Group.
N.T	Notas do tradutor.
Q.I	Quociente de Inteligência.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO I - CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA	11
1. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO	12
CAPÍTULO II – EVOLUÇÃO E CONCEITOS DA COMUNICAÇÃO.....	13
1. A COMUNICAÇÃO E SUAS VALÊNCIAS.....	13
2. A DIFERENÇA ENTRE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO.	14
3. AS TROCAS COMUNICACIONAIS.	15
4. A COMUNICAÇÃO - UM ATO NATURAL.....	16
5. A ORIENTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO.	18
6. A COMUNICAÇÃO ENTRE PARES.	20
7. AS CARACTERÍSTICAS NÃO VERBAIS DA COMUNICAÇÃO.	21
8. ASPECTOS ESTRUTURAIS DA COMUNICAÇÃO.	23
9. A COMUNICAÇÃO E AS EMOÇÕES.	25
CAPÍTULO III – A INTELIGENCIA EMOCIONAL	27
1. A LIDERANÇA PRIMAL.....	27
2. LÍDERES DISSONANTES E RESSONANTES.....	30
3. A EMPATIA.	32
4. A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A ATIVIDADE CEREBRAL – UMA QUESTÃO BIOLÓGICA.	33
5. COMO O CÉREBRO EVOLUIU.....	34
6. A DICOTOMIA RAZÃO-EMOÇÃO.	36
7. O SEQUESTRO EMOCIONAL E A SUA ANATOMIA.....	38
8. O LOCAL DAS PAIXÕES.....	39
9. ADMINISTRAR AS EMOÇÕES.....	43
10. O EQUILÍBRIO ENTRE EMOÇÃO E PENSAMENTO.....	45
11. AS EMOÇÕES E O COMPORTAMENTO.....	47
12. A AUTOCONSCIÊNCIA.....	50
13. APTIDÃO PARA A MUDANÇA.....	53
14. A CAPACIDADE DE LIDERANÇA - O APRENDIZADO.....	56

CAPÍTULO IV - A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK.	58
1.O FEEDBACK.	58
2.COMO FORNECER UM FEEDBACK EFICAZ.....	62
3.RÁDIO-PEÃO.....	63
4.A ESCUTA E O FEEDBACK.	64
 CAPÍTULO V – HOTEL INTERCONTINENTAL - LISBOA.....	66
1.O INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP.	66
1.1Breve história do Hotel InterContinental Lisboa.	66
1.2As características de comunicação interna do Hotel Intercontinental Lisboa.	67
2.O FEEDBACK NO HOTEL INTERCONTINENTAL LISBOA.....	68
3.O ESTUDO DE CAMPO E O OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO.	69
3.1.Temas abordados e respostas ilustrativas – Guião dos colaboradores	73
3.2.Temas abordados e respostas ilustrativas – Guião dos gestores.	75
3.3. Quadros de dupla entrada – colaboradores.	77
3.4.Quadros de dupla entrada – gestores.	86
 CONCLUSÃO.....	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
APÊNDICES.	I
APÊNDICE A	II
APÊNDICE B.....	IV
APÊNDICE C.....	VI

INTRODUÇÃO

Esta investigação consiste em uma análise de gestão empresarial com foco na inteligência emocional e no *feedback*, a fim de observar a dinâmica e os processos de comunicação interpessoal entre líderes e colaboradores. O conceito de inteligência emocional apresentado nos estudos de Annie McKee, Daniel Goleman e Richard Boyatzis (2011), confirma que líderes de excelência são mais eficientes quando se relacionam com os outros segundo as competências da inteligência emocional, tais como a autoconsciência e a empatia, características fundamentais para uma comunicação eficaz. Apoiado neste conceito, este estudo procura compreender os efeitos relacionados à forma como as lideranças atuam e se comunicam em ambientes organizacionais.

Portanto, coloca-se em evidência as características institucionalizadas da comunicação interna apresentadas pelos autores Arménio Rego (2013), Bland e Jackson (1992) e, mais especificamente o *feedback*, através dos estudos de Simoni Missel (2012), como ferramenta para uma gestão eficaz.

Para tanto serão apresentadas como objeto de estudo as características do *feedback* dentro de setores diversos do Hotel InterContinental Lisboa, em Portugal.

A partir do conceito de inteligência primal de Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee (2011), que explica que a tarefa mestre dos líderes reside em potencializar sentimentos positivos nas pessoas que são lideradas, no intuito de direcioná-las à conquista dos objetivos empresariais, percebemos a importância de se compreender a aplicação do *feedback* no dia a dia do ambiente empresarial.

O crescente papel das relações interpessoais, a forma como os líderes atuam e se comunicam no contexto organizacional e as dinâmicas associadas a estas atuações colocam em discussão a relação entre o líder e o liderado e o líder consigo mesmo.

No entanto, é muito pouco colocado em questão o *feedback* dos colaboradores em referência à atuação das lideranças e a atenção e controlo do comportamento dos gestores como fator fundamental para o êxito empresarial.

A abordagem da inteligência emocional e do *feedback* como base para uma gestão eficaz permitirá perceber qual a importância da correlação destas duas componentes.

Espera-se ainda perceber o impacto das atitudes das lideranças em relação aos colaboradores e a operacionalidade dessas características em alterar e definir os resultados esperados dentro dos objetivos organizacionais. As análises possibilitarão o reconhecimento

da utilização do *feedback* como ferramenta de gestão que legitima ou desconsidera a influência das emoções no desempenho dos colaboradores e do próprio líder

CAPÍTULO I - CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA

Para a realização deste estudo será utilizado o método científico hipotético–dedutivo, validado, segundo (Kaplan¹, 1972, como referido em Gil, 1989) como forma de harmonizar os métodos dedutivo e indutivo.² Através da observação e da intuição científica os cientistas podem alcançar premissas que guiam os acontecimentos em que estão interessados, sendo, a partir daí, possível concluir as consequências manifestadas. Em sequência, verificam-se, através da experimentação, essas consequências, sendo possível afirmar a sua veracidade, contrapor ou contestar a evidência por outros postulados exequíveis.

O delineamento da pesquisa será bibliográfico e exploratório, mediante análise de literatura existente e realização de entrevistas com a intenção de obter informações para verificação das hipóteses levantadas.

A abordagem da problemática será desenvolvida através de pesquisa qualitativa, em função da análise subjetiva dos perfis dos participantes, em relação à forma como atuam e se comunicam no dia a dia organizacional.

A norma adotada para a configuração desta dissertação será a *American Psychological Association* (APA) de 2001.

Através dos estudos da inteligência emocional, particularmente através da abordagem de Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee, e dos estudos sobre comunicação organizacional de Michael Bland e Peter Jackson e Missel, foram levantadas as seguintes hipóteses:

- 1) Os colaboradores não se sentem à vontade para fornecer *feedback* aos líderes sobre a forma como atuam e se comunicam.
- 2) Os líderes sentem-se à vontade em relação ao *feedback* ascendente.
- 3) Há pouca preocupação, por parte da organização, em utilizar o *feedback* como ferramenta de gestão para controlo e aprimoramento da atuação das lideranças.

1 Kaplan, A.(1972). A conduta na pesquisa; Metodologia para as ciências do comportamento. São Paulo: Ed. Herder.

2 O raciocínio dedutivo parte de princípios considerados verdadeiros e indiscutíveis para obter-se conclusões formais baseadas na lógica. O método indutivo, ao contrário, parte da análise de uma amostra para constatar as características gerais do grupo do qual foi retirada, segundo Gil (1989).

1. Estratégia de Investigação

Como estratégia de investigação, a abordagem qualitativa mostra-se a mais satisfatória para analisar e apurar em profundidade a forma como os líderes atuam e se comunicam. Este tipo de pesquisa permite uma ampla abordagem relacionada às atitudes, aspirações, motivos e intenções das pessoas. Trata-se de uma metodologia que corresponde a uma abordagem mais profunda dos processos das relações e seus fenômenos.

Como amostragem dessa pesquisa será utilizado o Hotel InterContinental Lisboa, dentro do universo da rede de hotéis InterContinental. A utilização da entrevista, através do discurso do grupo organizacional em análise, permitirá colher informações que possam ilustrar ou contestar a bibliografia utilizada, na intenção de um entendimento aprofundado do *feedback* exercido entre os líderes perante os liderados e vice-versa. Será também realizada uma pesquisa de campo participativa, apresentada através da utilização de notas do observador.

CAPÍTULO II – EVOLUÇÃO E CONCEITOS DA COMUNICAÇÃO

1. A comunicação e suas valências.

“Os processos de comunicação são então instrumentos sociais (...) que permitem a interação humana e condicionam a existência e a eficácia das organizações.” (Flamet³ citado em Petit & Dubois, 1998, p. 35).

“Todos comunicamos – mesmo quando nada dizemos ou escrevemos! Fazemo-lo na nossa vida pessoal, familiar, social, política e organizacional. Comunicamos, até, connosco – e nem sempre nos compreendemos! Somos animais relacionais e sociais, pelo que necessitamos de comunicar mesmo quando não temos nada relevante a exprimir.” (Rego, 2013, p. 32).

Para (Nguyen⁴ 1991, citado em Almeida, 2003), em termos gerais, a comunicação existe quando uma entidade emissora transmite uma informação ou mensagem à outra entidade receptora.

“Há centenas de milhares de anos que tentamos comunicar, mas ainda não o fazemos muito bem, especialmente nas empresas e na indústria.” (Bland & Jackson, 1992; p. 11).

Segundo a generalidade dos autores, a partir da década de 70, inicia-se o reconhecimento da importância da comunicação nas organizações. Havia, nessa altura, poucas empresas que praticavam uma boa política de comunicação e conseguiram, por consequência, estar à frente no mundo dos negócios. Estas empresas tornaram-se, por isso, o centro das atenções para outras companhias que, até então, não tinham dado a devida atenção a esta ferramenta.

(Almeida, 2003) descreve a palavra comunicação como derivada do Latim “comunicare”, que significa estar em contato, e explica que o seu sentido tem mudado ao longo dos anos. O termo começou a ser utilizado como “participação a” mas ao final do século XVI, o seu significado já englobava a ideia de transmissão. Segundo o autor, comunicar está mais ligado ao sentido de difundir, enviar, transmitir, emitir ideias de entidade para entidade, no tempo e no espaço.

3 C.Flament. *Les processus de communication*, in Petit, F.,Dubois, M.(1998). *Introdução à psicossociologia das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.

4 Nguyen, F. (1991). *La communication: Une stratégie au service de l'Entreprise* in Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. (1ªed.) Lisboa: Áreas Editora, SA.

A palavra comunicação pode ter vários sentidos atribuídos que variam em função do setor em que é aplicada. A televisão, a informática, os jornais, a rádio, as relações públicas, o marketing e a publicidade, atribuem-lhe sentidos e tratamento especial, de acordo com as particularidades de suas próprias áreas. Esta multifunção é interessante, de acordo com Almeida (2003), porque estamos diante de um dos fenômenos mais importantes do comportamento da espécie humana. Através da comunicação ocorre um fluxo de emoções e pensamentos entre pessoas, em um processo de troca, atividade inevitável no cotidiano de qualquer agrupamento social.

A comunicação, instrumento pelo qual as relações humanas existem e se amplificam, “inclui todos os símbolos do espírito e os meios de os transmitir através do espaço e de os manter no tempo” (Cooley, 1991, citado em Almeida, 2003, p.21)⁵.

(Cooley, 1991, citado em Almeida, 2003) subdivide a comunicação em quatro níveis nas relações. No primeiro, a nível intra-individual, há envio de informações entre os órgãos de uma mesma pessoa, como o exemplo do sistema nervoso que envia mensagens para o cérebro. O segundo, a nível interpessoal, explica que as pessoas trocam informações de maneiras variadas, através da fala, da escrita, da linguagem gestual, entre outras. O terceiro nível, o intra-organizacional, é feito entre grupos de uma mesma organização, através de um comunicado, por exemplo. E o quarto, a nível extra-organizacional, ocorre quando a comunicação é feita da organização para o seu ambiente externo.

2. A diferença entre comunicação e informação.

É importante também compreendermos e diferenciarmos os conceitos de comunicação e informação. (Almeida, 2003) explica que a comunicação é definida como o processo da transmissão, e a informação é o objeto deste processo. Na informação, ao contrário da comunicação, não há a afetividade que advém das trocas nas relações estabelecidas entre as pessoas. E a informação é justamente o conteúdo da comunicação. “A comunicação é um processo, enquanto a informação é, antes de tudo, conteúdo.” (Almeida, 2003, p. 23).

O autor realça que a comunicação é uma troca entre entidades onde está presente a afetividade que decorre deste contato. Nós comunicamos informações e a comunicação

5 Cooley, L. (1991). *Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance*. MPhil Theses, Cranfield, UK: Cranfield Institute of Technology.

implica uma relação entre as entidades participantes. Na comunicação espera-se sempre uma resposta ou um *feedback*; ao contrário da informação, que apenas repassa dados e determina factos.

Segundo (Almeida, 2003), a comunicação nas empresas pode ser dividida em quatro tipos. A Comunicação Comercial, feita pelas áreas de marketing e publicidade; a Comunicação Financeira, feita para públicos como bancos, analistas financeiros e acionistas; a Comunicação Institucional, que expressa a estrutura cultural, política, social e econômica das organizações e a Comunicação Interna, como um conjunto de processos comunicativos, tendo características mais relevantes do que apenas informar o público interno, abrangendo a interação e as relações de troca entre todos os agentes da empresa, tanto no sentido vertical quanto no horizontal, devido à sua transversalidade.

3. As trocas comunicacionais.

Wiener⁶, citado em Petit & Dubois (1998), aborda a comunicação como um desenrolar de três etapas entre o emissor e o receptor. A primeira etapa denomina-se codificação, que significa organizar e exprimir os pensamentos em palavras. É necessário um código comum para a compreensão mútua, ou seja, as pessoas envolvidas devem falar a mesma língua para uma compreensão recíproca. A segunda é a decodificação, em que ocorre a operação inversa, onde as palavras recebidas são organizadas a nível mental. A terceira etapa é a retroação, que são os ajustamentos determinados como indispensáveis à passagem efetiva da mensagem. No entanto, neste processo podem ocorrer problemas.

Petit & Dubois (1998), explicam que existem inúmeras distorções, tanto na codificação quanto na decodificação das mensagens. Os desvios da codificação, ao nível do emissor, são relacionados ao que se quer dizer e àquilo que se diz e ao que se quer dizer e a forma como se diz. Estas duas distorções são denominadas de desvio de conteúdo e desvio de atitude, nesta ordem.

Os desvios de conteúdo podem determinar a falta de clareza no objetivo da mensagem enviada. Um emissor que não articula bem as palavras pode ter dificuldades em enviar mensagens que sejam claras para o receptor. A forma como comunicamos recebe interferência do nosso repertório cultural, social e emocional, comprometendo ou

6 Wiener, N. (1948). *Cybernetics*. In Petit, F., Dubois, M. (1998). *Introdução à psicossociologia das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.

beneficiando as nossas relações interpessoais. Nos desvios de atitude, um emissor reticente em comunicar terá barreiras para emitir uma mensagem clara. Os julgamentos feitos entre emissor e receptor antes de se conhecerem, os preconceitos e as ideias pré-concebidas podem alterar o estilo da comunicação. Da mesma forma, a ideia que temos sobre a imagem que o outro tem de nós também influencia a forma como nos comunicamos.

Do outro lado da moeda estão os receptores e os desvios da decodificação. Considerando a capacidade limitada do homem no tratamento da informação, as pessoas podem dizer coisas que algumas vezes não são percebidas da forma desejada. As referências comuns são necessárias para se perceber a lógica daquele que escuta. Nas organizações existem diferentes repertórios, tendo cada função grupos com sua própria maneira de agir, atuar e compreender as atividades organizacionais. Por isso, a comunicação muitas vezes resulta em mal entendidos. A comunicação, sem uma base de repertórios comuns, pode gerar susceptibilidades, bloqueios e conflitos entre grupos ou entidades, afirmam (Petit & Dubois, 1998).

Os desvios na retroação e de ajustamento usam o *feedback* como ferramenta que possibilita uma troca orientadora para os ajustes. Segundo Chiavenato (2014), o *feedback* confirma a eficácia da emissão da mensagem porque possibilita que saibamos se a mensagem foi compreendida ou não.

Petit & Dubois (1998) ressaltam que o emissor é quem dá sentido à sua mensagem. O tom de voz, as expressões faciais, as palavras utilizadas estreitam a interação social e permitem que a comunicação seja uma ferramenta de poder e influência. É necessário que o emissor adapte o conteúdo a ser comunicado para que o receptor o possa compreender bem. Ao nível interpessoal, estas três componentes permitem prever possíveis obstáculos que não devem ser considerados supérfluos na comunicação.

De acordo com Almeida (2003), a relação entre receptor e emissor não é linear e não se enquadra como imperativa, onde apenas são dadas ordens. A comunicação assenta no estabelecimento de relações baseadas na interatividade. Portanto, o emissor e o receptor têm o mesmo grau de importância nesta troca.

4. A comunicação - Um ato natural.

Segundo Rego (2013), a necessidade de comunicarmo-nos transcorre naturalmente para dentro das organizações, por serem espaços onde desenvolvemos uma parcela

significativa das nossas vidas. Seja por querermos encaminhar nossas funções na empresa ou por necessidade pessoal e social, nós nos comunicamos todo o tempo, seja ao falar, escrever, telefonar, sorrir, em silêncio, a ouvir ou vociferar. De todas as formas, estamos sempre a nos comunicar.

De acordo com Clampitt⁷; Orlikowski & Yates⁸ e Weick⁹, citados em Rego (2013), a comunicação é uma condição indispensável da vida social e organizacional. Sem comunicação não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados. A comunicação é o que confere vida à atividade em todas as organizações.

Almeida (2003) apresenta o modelo de comunicação de Lasswell, que se assenta nas questões: Quem? Diz o quê? Por qual canal? A quem? Com qual efeito? O autor ressalta que a teoria de Laswell apresenta o emissor como agente ativo que produz um estímulo e este estímulo é percebido por um receptor, também ativo, que acaba por reagir a este estímulo. O estímulo é intencional e pretende atingir efeitos preestabelecidos. O comportamento está diretamente relacionado ao resultado pretendido.

De acordo com Petit & Dubois (1998), a comunicação nas organizações é uma troca alicerçada em diferentes aspectos. Cada interlocutor encontra-se em um determinado nível hierárquico e psicossociológico que determina o volume e o conteúdo dessas trocas. Os aspectos psicossociológicos estão relacionados com “as formas de viver os papéis sociais¹⁰ e as atitudes dos interlocutores.” (Petit & Dubois 1998, p. 43).

Existem também outros quatro fatores determinantes da comunicação organizacional, segundo os autores, que podem ser evidenciados da seguinte maneira: 1) Os fatores técnicos e operacionais, que se referem às tarefas organizacionais e ao meio de comunicação utilizado; 2) Os fatores organizacionais que se compõem de acordo com os níveis hierárquicos; 3) Os sociológicos que são observáveis através das estratégias de poder estruturadas pelos

7 Clampitt, P. G. (2001). *Communicating For managerial Effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage.

8 Orlikowski, W. J. & Yates, J. (1994). Genre repertoire: The structuring of communicative practices in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 39, 541-574.

9 Weick, K. E. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16, 571-593.

10 A sociologia determina o papel social como um conceito que designa a função dos indivíduos na sociedade através dos seus processos de socialização. As interações sociais geram os comportamentos de grupos de indivíduos. O papel social reúne o conjunto de regras, deveres, comportamentos e normas de cada pessoa na estrutura social que definirão diferentes padrões sociais. Os conjuntos de indivíduos que compartilham as mesmas tradições, os mesmos interesses, valores, objetivos, etc.. são determinados pela interação social como grupos sociais. Fonte: Toda a matéria, site de conteúdos escolares destinados ao apoio à educação no Brasil. Consultado em junho, 18, 2016 em: <https://www.todamateria.com.br/papel-social/>

interlocutores, de acordo com os seus estatutos socioeconômicos e normas culturais, e 4) Os fatores psicológicos, ligados à cognição e aos mecanismos perceptivos dos interlocutores. Estes fatores dependem da viabilidade das trocas, baseados na orientação da comunicação.

“A comunicação é a base de toda interação humana, inclusive nas organizações.” Marques¹¹, citado por (Rego, 2013, p.20).

5. A orientação da comunicação.

A orientação da comunicação, Bland & Jackson (1992), pode ser vertical, também chamada de lateral. A comunicação vertical, que significa ter seu fluxo apenas em um sentido, ocorre de forma ascendente ou descendente. A comunicação lateral é reconhecida como uma ordem, supostamente clara e ordenada e colabora com as operações racionalizadas nas organizações. De acordo com Rego (2013), nas situações de emergência em hospitais, onde a pronta execução de uma ordem pode salvar uma vida, a dinâmica da comunicação ascendente é reconhecida como a mais eficaz. Entretanto, os inconvenientes da comunicação lateral tendem a ser superiores para a organização em relação aos seus benefícios. Petit & Dubois (1998) explicam que ao emissor, ou chefe, é permitida, através da lateralidade descendente da comunicação, uma conveniente segurança psicológica por não permitir que o receptor, ou subordinado, conteste a mensagem recebida. A comunicação lateral empodera o emissor e o coloca em posição de independência pela distância que o separa do receptor. No entanto, o emissor fica impossibilitado de inferir se o receptor assimilou corretamente a mensagem, o que poderá colocar a ordem dada em risco de ser mal interpretada. O receptor poderá também não ter a certeza de que compreendeu a mensagem corretamente. A qualidade da realização da tarefa ficará condicionada à compreensão do receptor. O receptor, não tendo a certeza de ter percebido a mensagem corretamente e sem a clareza de ter realizado a tarefa da melhor maneira, poderá sentir-se insatisfeito e inseguro.

Para (Bland & Jackson, 1992, p.170), “saber as reações daqueles a quem a informação se destina pode ser vital para o processo” do trabalho. As organizações têm, por norma, um fluxo muito superior de comunicação descendente, o que os autores consideram ser bastante lógico, porque a Direção tem muito mais assuntos a comunicar do que ao contrário. Em contrapartida, para os receptores, a comunicação lateral também é uma forma

11 Marques, J.F.(2010). Enhancing the quality of organizational communication. *Journal of Communication Management*, 14-(1), 47-58.

de resguardar a sua própria autonomia em relação ao chefe, por se comprometerem a apenas realizar a tarefa da forma que lhes foi determinada, sem questionamentos ou inferências. Uma vez realizada a tarefa, o subordinado não procura a opinião do chefe sobre a qualidade do que foi feito, protegendo a sua parte nesse jogo de independências.

A máxima dessas relações para os receptores é: “Fiz o que me foi mandado”. Contudo, segundo Rego (2013), não há comunicação sem que haja uma resposta. Ao enviar uma mensagem, o emissor, se não obtiver algum retorno, poderá considerar que a mensagem foi compreendida, assim como, se não lhe forem levantadas questões sobre a mensagem enviada, que algo de negativo poderá ter ocorrido. Qualquer interpretação pode gerar comportamentos posteriores. A mensagem, antes de ser enviada é preparada com um objetivo, algo que é esperado que se faça ou se perceba, portanto, para o autor, uma resposta pressuposta não deixa de significar uma resposta em si mesma.

A comunicação ascendente é considerada como os caminhos que são possibilitados aos colaboradores para passarem informações os superiores. Normalmente usada para reclamações, a comunicação vertical, na maioria dos casos, gera insatisfação no ambiente de trabalho, particularmente pela possível falta de congruência entre o que se é ordenado e realizado. É vista como insuficiente e, de acordo com Almeida (2003), está mais relacionada à ideia de informação ou discurso. Mas foi através da sua implementação no passado que se concluiu a sua insuficiência para os desafios de gestão.

As comunicações ascendente e descendente, então, não representam comunicações recíprocas, mesmo que, segundo (Petit & Dubois, 1998), existam mensagens do chefe¹² para o subordinado e do subordinado para o chefe. A comunicação recíproca tem como suporte o *feedback*, onde chefe e subordinado comunicam-se com a intenção de afinar a assertividade da mensagem, esclarecer possíveis incompreensões e definir as ações posteriores. A comunicação recíproca poderá ser mais lenta que a lateral, entretanto, o tempo utilizado para o diálogo será gratificado com a precisão na compreensão da mensagem, assim como com o êxito na tarefa.

12 Utilizarei as palavras, chefe, superior, gestor e líder, para indicar as lideranças organizacionais. Para descrever os participantes da equipe de trabalho, ou o trabalhador individual, utilizarei as palavras, colaborador, funcionário, grupo de colaboradores, subordinado e empregado, apenas para evitar repetições ao longo da dissertação.

De acordo com Leavitt¹³, citado em (Petit & Dubois, 1998), a comunicação em um único sentido tende a não ser comunicação porque, para o autor, o objetivo da comunicação é fazer com que a mensagem chegue ao receptor e seja corretamente compreendida por ele. O autor reitera que não existe comunicação no sentido lato se não houver reciprocidade das trocas, se não existir *feedback*.

De acordo com Petit & Dubois (1998), o *feedback* pressupõe uma relação entre os interlocutores. No cotidiano, a realidade das escolas, o serviço militar e a vida profissional preparam as pessoas para a comunicação lateral e não tanto para a comunicação recíproca. Cabe à organização viabilizar aos indivíduos ocasiões de *feedback*. Para os autores, o *feedback* deverá ser real e não apenas formal, proporcionando aos interlocutores uma vantagem concreta da sua ação para a transformação das organizações. “Quanto mais o clima da comunicação for de reciprocidade e de tolerância, menos alterado será o conteúdo das mensagens e mais abundante será a informação.” (Petit & Dubois, 1998; p.49).

Segundo Rego (2013, p. 41) “gerir uma organização está fundamentalmente ligado à comunicação.” E quanto mais as pessoas se comunicam de forma correta, utilizando o veículo correto, a mensagem adequada, a carga emocional certa, melhor será o ambiente organizacional, tal como a qualidade de realização da tarefa, e mais a organização tende a ganhar.

6. A comunicação entre pares.

Segundo Petit & Dubois (1998), para o bom funcionamento de uma organização é necessário que existam trocas de informações entre as pessoas que executam tarefas em níveis iguais, em um mesmo ofício. Este tipo de comunicação é chamado de horizontal. A carência de comunicação horizontal pode gerar sintomas de rejeição entre setores. Esta rejeição pode exibir uma fragmentação que favorece a coesão de subgrupos organizacionais mas que, por outro lado, leva à perda de informações pela falta de coordenação entre os postos de serviço, diminuindo a eficácia da realização do trabalho.

Esse fenômeno de rejeição, explicam os autores, deve ser evitado e cada vez mais se percebe a necessidade de participação e colaboração dos funcionários através da co-ação, ou seja, através de uma coordenação das ações na realização das tarefas. Para isso, num prisma

13 Leavitt, H.J. (1973). *Psychologie des fonctions de directions dans l'entreprise*. (trad. Fr.), Paris, Éd. Hommes et techniques.

individual, para que se estabeleçam as comunicações entre os grupos, as pessoas envolvidas devem poder expressar seus sentimentos, percepções sobre o trabalho, experiências, motivações e opiniões em relação uns aos outros – sendo estas as características para um *feedback* assertivo. Estas exteriorizações, que ultrapassam a comunicação técnica que assegura o fluxo de informação operacional, podem contribuir para a comunicação das informações operacionais ao favorecer a coesão entre os grupos e a reciprocidade, tal como a interdependência entre os seus setores, gerando uma melhor qualidade dos serviços, fatores essenciais à sobrevivência das organizações. Além disso, também possibilitam um bom ambiente organizacional e o sentimento de satisfação no trabalho.

Como defende Keyser¹⁴, (citado em Petit & Dubois, 1998), a pobreza das comunicações sociais relacionada à formatação de certos postos de trabalho, que isolam os operadores, longe de os tornar mais eficazes, leva a uma perda de fiabilidade do sistema.

7. As características não verbais da comunicação.

Para Petit & Dubois (1998) “a comunicação analisa-se, pois, como um conjunto de interações que só se podem compreender caso se tenha em conta o sistema global em que tem lugar.” (p. 41).

Os autores assimilam a comunicação ao comportamento, onde o comportamento cria relações entre os indivíduos. Até o não comportamento é uma forma de se comunicar, portanto, é impossível não existir comunicação.

Segundo Pinto, Caetano, Rasquilha & Trindade (2003), independentemente da atividade que exerçamos, esta não é realizável sem ser afetada por algum tipo de comunicação.

Os líderes, sendo as pessoas que mais têm atitudes observadas pelos colaboradores, quando estão estressados ou muito nervosos, mesmo que permaneçam em silêncio, alteram todo o ambiente onde atuam porque os colaboradores, ao perceberem seus estados de ânimo, tendem a agir de acordo com estes estados. Os colaboradores tendem a ficar tensos e calados, até perceberem que o líder acalmou-se e está mais tranquilo (Bland & Jackson, 1992).

Qualquer comportamento é avaliado como uma mensagem, podendo ser também, ele próprio uma resposta a outras mensagens. Petit & Dubois (1998), ilustram essa afirmação

14 Keyser, V. (1983). Communications sociales at charge mentale dans les postes automatisés, *Psychologie française*, 28 (3-4), pp. 239-246.

com o exemplo de um indivíduo que se afasta do seu grupo. Este tipo de atitude pode comunicar que aquela interação, ou assunto, naquele momento, não lhe interessa. Os comportamentos dissonantes da fala deverão ser identificados e ajustados para que exista congruência entre o que se diz e faz:

Existe um sistema formal em qualquer organização, ele produz pressões mais ou menos fortes e de que o indivíduo tem mais ou menos consciência. Também é consciente ou inconscientemente que o indivíduo responde a essas pressões por meio de comportamentos, relações e estratégias não previstas pela organização.” (Petit & Dubois, 1998, p. 27).

Outro exemplo apresentado pelos autores é o do chefe que solicita mais autonomia por parte de seus colaboradores, mas que na prática exerce um controle exagerado sobre as ações da equipe, quando esta começa a mostrar iniciativas. Os autores ressaltam que este tipo de ambivalência é muito comum nas organizações, e que as mensagens não verbais podem ter características muito complexas. Sinais faciais de impaciência, espanto, rejeição ou apoio, a postura das pessoas, a vestimenta e a gestualidade, desmentem ou afirmam a mensagem verbal, ativando suas representações a nível mental. Neste caso, a importância dos comportamentos enquadra-se em perceber que reações desencadeiam.

“Assim como a forma de expressão da mente racional é a palavra, a das emoções é não verbal.” (Goleman, 1995, p.111). A comunicação não verbal não está relacionada à codificação, decodificação e à semântica, mas sim ao comportamento. E por ter um impacto imenso na comunicação verbal exige que sejam identificados esses comportamentos, vistos como problemáticos, para que sejam evitadas mensagens contraditórias ou ambíguas entre o que se diz e faz.

Segundo Argyle¹⁵ (citado em Petit & Dubois, 1998), a discordância entre as fontes verbal e não verbal pode perturbar a clareza da mensagem verbal. E uma mensagem verbal é melhor compreendida e memorizada quando está harmonizada com atitudes não verbais, como função amplificadora da mensagem.

“Na verdade, quando as palavras de alguém entram em desacordo com o que é transmitido por seu tom de voz, gestos ou outros canais não-verbais, a verdade emocional está mais no como ele diz alguma coisa do que no que ele diz.” (Goleman, 1995, p.111)

15 Argyle, M. (1976). *Bodily Communication*, London, Methuen.

8. Aspectos estruturais da comunicação.

Os aspectos estruturais da comunicação organizacional exercem grande influência sobre a comunicação interpessoal nas organizações. “A comunicação serve, no nosso tempo, para legitimar discursos, comportamentos e ações.” (Rodrigues, 1994; p. 13)

De acordo com Bland & Jackson (1992), as organizações precisam de um programa estruturado de comunicação para permitir, em princípio, que os colaboradores estejam sempre informados sobre as atividades e a saúde da empresa. Informações sobre a concorrência, as conquistas e perspectivas futuras da organização, dão o norte para que os colaboradores percebam os resultados de seus esforços. Os autores explicam que é importante que as empresas compreendam que levar os seus colaboradores em consideração contribui para o aumento da margem de lucro.

Uma comunicação deficiente com os colaboradores pode trazer contratempos graves, como, por exemplo, a incapacidade de realizar tarefas individuais com a máxima qualidade possível, a desmotivação, a falta de compreensão dos objetivos da empresa, a falta de percepção das exigências do consumidor e dos desafios da concorrência, entre outros.

Os autores afirmam que diferentes grupos de colaboradores necessitam de informações diferentes, repassadas em linguagem condizente ao seu grau de instrução e ao grau de profundidade requerido na mensagem. Poderá não surtir o resultado esperado de compreensão se forem utilizadas palavras muito complexas da área financeira, por exemplo, para explicar ao pessoal de outros setores as receitas da empresa, em vez de se dizer que a empresa está muito bem em relação à concorrência. “A gama de informação de que o pessoal necessita varia segundo a localização, responsabilidade e grupo de produtos, e a função que o indivíduo exerce.” (Bland & Jackson, 1992, p.18).

Deve-se, para além dos processos exercidos, levar em consideração os medos, necessidades e esperanças dos colaboradores. Nestes aspectos são encontrados campos significativos que demandam uma comunicação mais eficaz. A satisfação no trabalho, o sentimento de segurança e oportunidades de carreira, as regalias e os salários, são campos que requerem a devida atenção organizacional para que o moral do colaborador não tenda a diminuir com o tempo.

Os autores explicam que os gestores que entendem que comunicar com o pessoal não faz parte do seu trabalho têm normalmente equipes com baixa ou péssima produtividade. Em

oposição, quando a direção se mostra interessada em manter os colaboradores informados sobre a vida organizacional e suas demandas, estes sentem-se mais envolvidos e, por consequência, produzem melhor.

Bland & Jackson (1992) defendem que uma comunicação organizacional eficaz baseia-se em três pilares: 1) Querer comunicar, ter uma mensagem e comunicá-la; 2) Querer comunicar está relacionado ao interesse do líder ou da gestão em manter os colaboradores informados; 3) Ter uma mensagem significa que, uma vez definido que haverá comunicação, esta deverá conter um assunto e uma mensagem principal.

Por exemplo, o pagamento das horas extraordinárias. Se o assunto for o pagamento de horas extra, a mensagem principal poderá informar que cada hora extra deverá ser paga em somatório, de acordo com a necessidade da empresa, através de folgas compensatórias ou em dinheiro. E por fim, escolher o veículo ou a melhor forma para comunicar, que pode ser através de boletins informativos, comunicados, entre outros. A mensagem pode ser operacional ou informativa. A mensagem operacional apresenta as informações essenciais para o funcionamento da empresa. A mensagem informativa envolve todos os assuntos que as pessoas precisem ou queiram saber. As mensagens operacionais estão relacionadas às instruções de trabalho, por exemplo, de produção, distribuição de turnos, regras de segurança, etc. As mensagens informativas estão relacionadas aos salários, férias, regalias, refeições, etc.

As empresas e seus líderes, quando estabelecem o que comunicar, devem estar atentos à forma como comunicam. Mais precisamente, é necessário que a organização esteja atenta à forma como o líder comunica. Mesmo existindo imensos artifícios de comunicação interna nas organizações a atitude dos líderes pode comprometer o rendimento dos colaboradores e, por consequência, os resultados esperados pela organização. A forma como o líder comunica com os colaboradores é de extrema importância para a saúde financeira e a conquista dos objetivos das empresas (Goleman, Boyatzis & McKee, 2011).

Bland & Jackson (1992), explicam que de nada adianta que as lideranças organizacionais digam em seus relatórios que os colaboradores são o maior bem da empresa, se o colaborador que o ler não for minimamente ajudado desde a primeira vez que se dirigir aos Recursos Humanos para expor algum tipo de problema.

9. A comunicação e as emoções.

Como afirma Goleman, “poder exercer controle sobre as emoções do outro é a essência da arte de relacionar-se” (1995, p.125).

Goleman et all (2011) destacam que, para além da comunicação informativa ou para a realização da tarefa, uma boa liderança baseia-se nas emoções que ela suscita, através da comunicação e da forma como atua. Para alcançar a atenção dos grupos, o sucesso do líder depende da forma como gere as informações e de como encaminha as emoções na direção correta, para levar as pessoas de forma assertiva em direção a realizar o que é pretendido.

O líder, segundo os autores, mesmo que trate os assuntos com estratégia, se não souber usar as palavras adequadas, se não for positivo na forma como fala, poderá caminhar em sentido contrário ao intuito de criar empatia em seus ouvintes, faceta imprescindível na comunicação interpessoal e uma das principais características da inteligência emocional¹⁶. E pode-se perder muito quando o grupo de ouvintes não compreende ou aceita a comunicação de forma positiva, podendo vir a reagir em pé de igualdade à fala ou comportamento do líder.

Segundo Rego (2013), a maneira como as pessoas se comunicam afeta os laços de cooperação que eles são capazes de estabelecer, o nível de ajuda que recebem, a sua capacidade em influenciar e persuadir e a forma como são encaradas e avaliadas pelos outros.

Para ilustrar como a atitude de quem comunica pode influenciar a atitude de quem o escuta Goleman et all (2011) apresentam o exemplo de erro e acerto da BBC, empresa britânica de comunicação social.

A BBC havia decidido encerrar uma de suas secções de notícias, que foi criada apenas a título experimental, mas que empregava mais de duzentas pessoas. Os jornalistas e editores desta secção estavam convictos de que haviam feito o seu melhor, mas os gestores estavam decididos. O gestor enviado para dar a má notícia de encerramento do grupo optou por dar ênfase ao sucesso da concorrência ao explicar o motivo do encerramento. Em meio ao assunto, incluiu alguns detalhes de uma viagem muito satisfatória que havia feito a Cannes e da qual acabara de retornar. As pessoas ficaram furiosas, não apenas com a decisão da empresa mas também com o próprio gestor portador da notícia. Consideraram seus modos bruscos e agressivos, sem sensibilidade para com a equipe que já estava a ouvir uma novidade

¹⁶ A Inteligência emocional, de forma resumida, segundo (Goleman,1995) refere-se à faculdade das pessoas em reconhecerem e avaliarem seus próprios sentimentos assim como os das outras pessoas; e a faculdade em lidar com eles.

bastante má. Os colaboradores ficaram muito mais frustrados do que era esperado em relação à mensagem. O gestor quase precisou chamar a segurança para que conseguisse sair da sala sem ser agredido. No dia a seguir, outro gestor foi convocado para falar com a mesma equipe, mas teve uma abordagem bastante diferente. Falou com muito apreço sobre a importância do jornalismo para a sociedade e sobre a missão que os havia atraído para aquela atividade. Lembrou-lhes que as pessoas não se tornam jornalistas para enriquecer, mas sim para cumprir a missão de manter a sociedade bem informada. Disse-lhes que os benefícios dessa profissão são voláteis em relação à economia e invocou a paixão dos colaboradores pelo seu trabalho. E desejou-lhes felicidades para a continuidade da carreira. Ao fim das suas palavras, o gestor foi aplaudido.

A diferença está no modo, no discurso e no tom que os dois gestores utilizaram para enviar a mensagem. O primeiro encaminhou a equipe para a hostilidade e o sentimento de frustração exacerbado. O segundo direcionou-os, mesmo nesta situação tão difícil, para o otimismo. Essas duas situações apresentam uma característica escondida, mas crucial da liderança e da comunicação, que retrata o “impacto emocional do que o líder diz ou faz”. (Goleman et al, 2011, p 23).

CAPÍTULO III – A INTELIGENCIA EMOCIONAL

1. A liderança Primal.

Segundo Goleman et al (2011), o sucesso para tudo o que os líderes fazem, seja mobilizar equipes para ação, criar estratégias de trabalho, metas ou objetivos, depende da forma como o fazem. Tudo depende da forma como se comunicam, porque o papel emocional do líder é primal, ou seja, vem em primeiro lugar.

Os líderes são como guias emocionais para os grupos. Os autores denominam este direcionamento das emoções como “liderança Primal”¹⁷ para sustentarem que a tarefa fundamental dos líderes reside em potencializar sentimentos positivos nas pessoas que são lideradas. Os grandes líderes mundiais devem grande parte de seu status ao facto de exercerem uma liderança, segundo os autores, “emocionalmente irresistível.” (Goleman et al, 2011, p22).

As pessoas tendem a prestar mais atenção aos líderes, pelo que, a forma como estes falam ou o que falam pode afetar toda a esfera sentimental do grupo que o escuta.

Nas organizações modernas, uma das principais funções do líder está, segundo os autores, relacionada com encaminhar as emoções coletivas para direções positivas e evitar emoções tóxicas.

Encaminhar as emoções coletivas para direções positivas significa trabalhar para incitar nas pessoas sentimentos de otimismo, empatia, interesse e paixão pelo trabalho, sentimento de pertença e felicidade, mesmo em momentos difíceis. E esta ação é condicionada, segundo o autor, ao autoconhecimento do líder em relação às suas emoções, aspirações e à percepção dos resultados de suas atitudes. As duas principais características de uma gestão emocionalmente inteligente são, segundo Goleman (1995), a empatia e a autoconsciência¹⁸.

As emoções tóxicas, segundo os autores, são todas as emoções antagônicas aos sentimentos positivos, como a hostilidade, o desinteresse, a raiva, a ansiedade, o stress, o

17 A expressão em inglês *primal leadership*, foi introduzida pelo anglicismo ‘liderança primal’ porque as alternativas, liderança primária ou liderança básica, têm conotações que não correspondem exatamente ao sentido da expressão inglesa e também porque no domínio da literatura portuguesa de psicologia foi adotado o termo – primal – na tradução de *primal scream*, por ‘grito primal’. (N.do T.)

Fonte: Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2011) *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações*. (4ªed.). Lisboa: Editora Gradiva Publicações, S. A.

18 Ver apêndice A: Os Domínios da Inteligência Emocional e Competências Associadas (Goleman et al, 2011).

rancor, o ódio, o desprezo e tantos outros sentimentos difíceis de serem geridos. A diferença entre o líder que inspira, que encaminha corretamente as emoções coletivas e o que gera sentimentos tóxicos, está na forma como gere as próprias emoções e se comunica. A liderança primal determina que, prioritariamente, o papel emocional do líder tem toda a relevância para se alcançar os objetivos organizacionais. No entanto, as emoções, nas organizações, eram analisadas como não quantificáveis ou vistas como demasiado pessoais para serem abordadas de forma proveitosa.

A compreensão do impacto da atuação das lideranças e da forma como se comunicam no ambiente organizacional demonstra a importância de que a própria organização esteja atenta ao poderoso papel das emoções no ambiente de trabalho. Um dos elementos que distingue os melhores líderes dos restantes, não apenas em características tangíveis como os resultados alcançados e as metas atingidas, são as características intangíveis da gestão, tais como o ânimo da equipe, a motivação e o empenho, segundo o autor. E uma das principais características de uma gestão emocionalmente irresistível é a capacidade de reter na empresa as pessoas mais talentosas.

Para Rego (2013), os colaboradores tendem a desenvolver atitudes correspondentes à forma como os líderes agem e comunicam. Se os líderes partilham as informações da organização, são transparentes e tratam as outras pessoas com respeito, os colaboradores desenvolvem mais confiança na liderança, mais satisfação no trabalho, têm uma visão mais positiva acerca da organização e, por consequência, são mais produtivos.

A liderança emocionalmente inteligente proporciona o encaminhamento das emoções dos colaboradores para que, além de assegurar que as tarefas sejam bem executadas, que as pessoas trabalhem com entusiasmo e no máximo de suas aptidões.

Ao longo da história, os líderes de grupos humanos sempre foram pessoas a quem os outros procuravam para obterem clareza e segurança em situações de incerteza e de ameaça, ou quando havia ações a empreender. Portanto os líderes funcionam como guias emocionais dos grupos. Os seguidores procuram no líder uma relação de empatia e apoio emocional (Goleman et al, 2011).

Nas organizações modernas, embora ainda pouco visível, uma das principais tarefas dos líderes é a de encaminhar as emoções coletivas para caminhos positivos e atuar na solução de problemas gerados por emoções tóxicas. Para os autores, “por muito tempo os gestores encararam as emoções como um ruído que perturba o funcionamento racional das

organizações.”(p.11). Mas já não é possível ignorar ou tratar como irrelevantes as emoções e os sentimentos dos colaboradores, para o bem da própria organização.

“As investigações sobre as emoções têm proporcionado conhecimentos interessantes não só sobre a forma de medir o impacto das emoções do líder como também sobre os métodos que os melhores líderes utilizam para compreender e melhorar a forma como lidam com as próprias emoções e com as emoções das outras pessoas” (Goleman et al, 2011, p. 24).

Se as emoções das pessoas no dia a dia das organizações forem direcionadas para o entusiasmo, o desempenho na realização das tarefas pode ser intensificado. Mas se os sentimentos das pessoas forem direcionados, por exemplo, para o rancor, ansiedade ou qualquer outro sentimento negativo, a capacidade de atuação das pessoas tende a ser reduzida e o resultado tende a ser inferior ao esperado. Quando um líder consegue aumentar a intensidade dos sentimentos positivos no ambiente onde atua, é criada ressonância entre as pessoas para se alcançar os resultados pretendidos. A ressonância “é um reservatório de positividade que liberta o que há de melhor nas pessoas.” (Goleman, et al, 2011, p. 9).

O estado de ressonância¹⁹ é criado, segundo os autores, quando o “líder consegue aumentar a intensidade dos sentimentos positivos ao seu redor.” (p.9). A liderança Primal, portanto, é o resultado de uma comunicação entre líderes e liderados, com base nas características da inteligência emocional. E a liderança emocionalmente inteligente conduz os colaboradores ao bom desempenho das atividades.

Em caminho oposto à inteligência emocional, quando os líderes encaminham as emoções para uma direção negativa, acabam por gerar dissonância, ou seja, perturbam as bases emocionais que fazem as pessoas brilharem no alto de suas capacidades. A liderança tóxica, segundo os autores, pode envenenar o ambiente emocional do local de trabalho.

A base para que a liderança primal resulte positivamente reside na forma como os líderes gerem e expressam as suas próprias emoções nas relações interpessoais. Os estudos neurológicos atuais esclarecem os mecanismos de ativação das emoções nas pessoas, em concomitância com o cérebro racional. Através desses estudos, apresenta-se a importância do

19 O fundamento da afirmação dos autores de que a liderança primal é baseada em líderes emocionalmente inteligentes e que geram ressonância está na teoria do desempenho, que apresenta as ligações entre a neurologia e as competências da I.E. Indicações feitas por Goleman et al, 2011, para complementação de leitura: Competências da Inteligência Emocional e o cérebro: ver Daniel Goleman – *Emotional Intelligence: A theory of Performance*, em *The Emotionally Intelligent Workplace*. E também *Working with Emotional Intelligence* (Nova Iorque: Batman, 1998).

desenvolvimento das características de inteligência emocional e a sua relevância para a área de gestão.

De acordo com Rego (2013), a melhoria da gestão requer dos membros organizacionais e, dos gestores em particular, novas competências comunicacionais. As competências necessárias para falar, escrever e escutar não são suficientes para ser competente e bem sucedido no ambiente organizacional.

“A compreensão que têm do poderoso papel das emoções no local de trabalho é um elemento que distingue os melhores líderes dos restantes – não só em coisas tangíveis, como o lucro ou a capacidade para reter pessoas talentosas, como também em importantíssimos aspectos intangíveis, tais como o ânimo, a motivação e o empenho.” (Goleman et al, 2011, p. 24)

2. Líderes dissonantes e ressonantes.

As características da liderança ressonante são antagônicas da dissonante. Os líderes dissonantes têm dificuldade em ler corretamente as emoções das pessoas, geram angústia coletiva, não criam relações de empatia. Uma avaliação do impacto das atitudes de um líder dissonante sobre as emoções na empresa, segundo Goleman et al (2011), descreve que as pessoas chefiadas por líderes dissonantes ficam desestabilizadas, perturbadas, e o desempenho apresenta-se inferior ao desejado. Isto acontece porque as pessoas perdem o foco na tarefa quando submersas em sentimentos negativos. “A palavra dissonância em seu sentido musical significa sons ásperos, desagradáveis (...) a dissonância designa a falta de harmonia.” (Goleman et al, 2011, p. 41). Este tipo de liderança gera grupos de pessoas constantemente dessintonizadas, onde o medo, a apatia e o silêncio são os indícios mais comuns.

Os principais atos dos líderes que geram sentimentos dissonantes são os ataques verbais ou as gritarias. Os autores destacam que expressar abertamente queixas justificadas, o que pode melhorar o ambiente organizacional, não pode ser confundido com as conversas ou *feedbacks* em tom de fúria, que contribuem para a toxidade emocional. Abordagens que transmitem mensagens emocionais negativas como, por exemplo, o desprezo, a repugnância, a ira, podem causar perturbações emocionais nas pessoas que as recebem. Para os estudiosos

das reações fisiológicas às discussões²⁰, as discussões ou agressões feitas por pessoas cujo valor da opinião tem muito peso para quem as escuta, como o chefe ou o cônjuge, podem se apoderar das emoções da pessoa a quem a mensagem foi dirigida.

Em um inquérito aplicado a cento e oito colaboradores sobre a causa dos conflitos no ambiente organizacional, salientado pelos autores, as críticas absurdas²¹ dos líderes foram as causas mais apresentadas. A dissonância, em suma, mina as energias das pessoas, desanima-as ou afasta-as do emissor da mensagem. Como consequência agravante das lideranças que intoxicam ambientes de trabalho, as hormonas de tensão nervosa²² segregadas nas horas laborais, durante estas interações, continuam a circular no corpo das pessoas por várias horas após a interação ter ocorrido, o que, em muitos casos, faz com que estas estejam nesse turbilhão emocional mesmo depois do horário laboral, levando a toxidade para casa.

É possível prever a onda de problemas quando se observa uma liderança dissonante. Em relação a qualquer aumento de desempenho dos colaboradores em curto prazo, se forem constantes as ondas negativas no ambiente de trabalho, os líderes acabam por desgastar as pessoas.

Todas as emoções que perturbam o pensamento têm efeitos devastadores no ambiente de trabalho, segundo o autor. Quando as pessoas ficam emocionalmente perturbadas têm deficit de memória, têm dificuldade para acompanhar, aprender e tomar decisões com clareza. “A tensão idiotiza as pessoas” (Goleman, 1995, p.163).

Goleman et all (2011) afirmam ainda que estes “líderes transmitem suas próprias emoções” (p.43) que repetidamente são danosas, mas normalmente não assimilam as consequências de seus atos e nem sempre o fazem de maneira intencional. São pessoas que não têm empatia e não estão sintonizadas com as outras. Na maioria dos casos falta-lhes desenvolver certas competências de inteligência emocional que os ajudariam a liderar com ressonância, explicam os autores.

O cerne da palavra ressonante, segundo (Goleman et all, 2011) que em latim é *resonare*, significa fazer eco, ressoar, aumentar o volume do som e da voz. Os autores

20 Ver trabalho realizado por John Gottman sobre a fisiologia da discussão na Universidade de Washington, com seu resultado expresso por Goleman et all, 2011. O estudo concluiu que a fisiologia da reação aplica-se em todos os tipos de relações mais próximas e emocionalmente importantes, incluindo a relação entre chefe e subordinado. Gottman, J.(1993). *What Predicts Divorce: Relationship Between Marital Processes and Marital Outcomes*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.

21 Críticas Absurdas. Baron, R. (1990). *Countering the Effects of Destructive Criticism*, Journal of Applied Psychology 75, nº 3: 236-246.

22 As hormonas da tensão nervosa permanecem no corpo durante horas. Pennebaker, J.S.(1993). *Handbook of Mental Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

referem, também, a explicação da palavra no *Oxford English Dictionary*, onde ressoar quer dizer reforçar ou prolongar um som através da reflexão ou de maneira mais específica “através de vibração sincronizada” (p.40), e a designação dentro dos comportamentos sociais refere-se às pessoas se sentirem “na mesma onda” (p.40) mantendo o “tom emocional positivo”. (Goleman et al, 2011, p.40).

Os líderes ressonantes encaminham os colaboradores para o máximo das suas competências, trabalham com carisma e entusiasmo e respeito, mesmo em momentos de tensão. Levam os grupos ou a pessoa em particular por caminhos positivos, permitindo um ambiente de trabalho coerente, onde as pessoas sentem prazer em atuar.

3. A empatia.

O que favorece o refinamento da empatia é o autoconhecimento, segundo (Goleman, 1995). Adquirirmos mais consciência das nossas próprias emoções permite-nos compreender os sentimentos alheios mais facilmente. “Esta capacidade de saber como o outro se sente, entra em jogo em vários aspectos da vida, quer nas práticas comerciais, na administração, no namoro e na paternidade, no sermos piedosos e na ação política.” (Goleman, 1995, p. 110).

O caminho para compreendermos os sentimentos dos outros passa pela nossa habilidade em interpretar sinais não verbais como o tom de voz, a expressão facial, os gestos, entre outros.

Uma das principais pesquisas relacionadas à sensibilidade das pessoas em perceber mensagens não-verbais é a do psicólogo Robert Rosenthal, referido em (Goleman, 1995). Rosenthal desenvolveu um teste para estimar a empatia, chamado PONS – Profile of Non-verbal Sensibility²³. Este teste permitiu a interpretação dos sentimentos dos participantes a partir de vídeos com indicações não-verbais, ou seja, sem sons, apenas com cenas representando todo o universo das emoções, que iam desde o amor materno até cenas de fúria e pedidos de perdão. E um dos indicadores do teste, que durou cerca de quarenta e cinco minutos, foi que algumas pessoas melhoraram o seu desempenho em perceber os sentimentos no decorrer do processo, sendo um indicativo de que é possível o aprimoramento das aptidões de empatia. E, principalmente, foi verificada a independência da empatia em relação à inteligência acadêmica.

23 Perfil de Sensibilidade Não verbal. (N.T). Robert Rosenthal e outros. “*The PONS Test: Measuring Sensitivity to Nonverbal Cues*”, em P. Reynolds, ed., *Advances in Psychological Assessment*. Fonte: Goleman, D. (1995).

Segundo o autor, quando o cérebro emocional conduz o corpo a uma emoção negativa mais forte, a pessoa fica incapacitada de sentir empatia. A empatia necessita de receptividade e muita calma para que exista a percepção dos sinais sutis das emoções das outras pessoas.

4. A inteligência emocional e a atividade cerebral – Uma questão biológica.

Porque é tão importante analisarmos o peso das nossas emoções nas atividades cotidianas? Goleman (1995), explica que os estudos sociobiológicos²⁴ que investigam a evolução da espécie humana, deram à emoção um papel particularmente especial no nosso psiquismo. Estes estudos verificaram que em momentos decisivos, diante de impasses, quando temos de tomar providências em situações de perigo, ocorre uma ascendência das nossas emoções sobre a nossa razão. Nestes momentos, são as nossas emoções que nos orientam, sendo, então, os estímulos emocionais os mais ágeis em nos fazer responder ou reagir, em comparação com a agilidade do nosso intelecto.

Ao longo da evolução humana, a repetição dessas situações em que precisávamos reagir de forma ágil, confrontou-nos com a necessidade de agir na base do “bate-puxa”, do “você ou eu”, do “eu ou você”, de “ficar ou correr”, “viver ou morrer”; ocorria, e ainda ocorre, um acentuado aumento do controle emocional sobre o racional na nossa estrutura cerebral.

A importância do repertório emocional utilizado para garantir a sobrevivência da nossa espécie foi atestada pelo facto deste repertório ter ficado gravado como inclinações inatas e automáticas no nosso sistema nervoso. Entretanto, o facto das emoções terem sido sábias guias no nosso longo percurso evolucionário não impediu que as novas realidades que as civilizações têm vivido e se apresenta de maneira mais rápida do que a nossa evolução biológica tem sido capaz de acompanhar, explica o autor.

Segundo Goleman (1995), as primeiras leis e proclamações sobre a ética, como o *Código de Hamurabi*, os *Dez Mandamentos dos Hebreus*, os *Éditos do Imperador*, podem ser interpretadas como tentativas de domesticar as emoções. O autor cita a observação de Sigmund Freud, no livro *O Mau-Estar na Civilização*, segundo a qual as pressões sociais têm

24 What is Sociobiology? in: Michael S. Gregory, Anita Silvers, and Diane Sutch (eds.) [1978] *Sociobiology and Human Nature: An Interdisciplinary Critique and Defense*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 1-12. Pesquisa realizada em 26/09/2016.

Disponível em http://www.sociosite.net/topics/texts/wilson_sociobiology.php.

tentado conter as enormes ondas emocionais que emergem em cada um de nós. De acordo com Goleman (1995), apesar das tentativas de conter os impulsos emocionais, as emoções muitas vezes subjuguam a razão. Esta característica da natureza humana tem origem na estrutura básica do cérebro. Durante a evolução humana os circuitos neuronais básicos da emoção foram os que melhor funcionaram para os nossos longínquos antepassados. Mas não têm a mesma eficácia para as últimas gerações.

Mesmo com o surgimento da civilização e a explosão demográfica, foram muito lentas e cautelosas as forças da evolução que moldaram as emoções e “quase nada imprimiram de novo em nosso repertório emocional nestes últimos séculos.” (Goleman, 1995, p.42). O prolongado período da evolução humana em que as respostas emocionais estiveram em formação foram tempos em que poucas crianças sobreviviam à infância, poucos adultos ultrapassavam os trinta anos. Havia o risco dos ataques dos predadores naturais e as condições climáticas mais duras determinavam se haveria comida ou não, se as pessoas morreriam de fome ou não.

O início do desenvolvimento das organizações sociais e da agricultura, mesmo que de forma muito rudimentar, possibilitaram melhores condições de sobrevivência da nossa espécie, que conseguiu dar um grande salto positivo. Nos últimos dez mil anos, quando estes desenvolvimentos sociais se espalharam pelo mundo, as terríveis pressões que ameaçavam a população humana foram significativamente reduzidas. Mas foram essas pressões que tornaram as respostas emocionais fundamentais para a sobrevivência da nossa espécie. E nós praticamo-las até aos dias de hoje.

5. Como o cérebro evoluiu.

A parte mais primitiva do cérebro, explica Goleman (1995), é o tronco cerebral em volta do topo da medula espinhal. As nossas funções vitais básicas são controladas por esse cérebro raiz. Não é possível dizer que este cérebro primitivo pense ou aprenda. Ele constitui-se num conjunto de regulações fisiológicas pré-programadas que mantêm o funcionamento automático do nosso corpo, tal como a respiração, o metabolismo dos órgãos e os movimentos. Do tronco cerebral surgiram os centros emocionais. Milhões de anos depois desenvolveu-se o neocórtex ou cérebro pensante. O cérebro emocional já existia muito antes de estruturar-se e compor-se a massa do neocórtex.

A mais antiga raiz da nossa vida emocional está no nosso sentido olfativo. Nele estão as células que analisam e absorvem o cheiro. Todos os seres têm uma identidade olfativa perceptível que pode ser transportada pelo vento. Nos tempos primitivos o olfato era o recurso máximo que nos garantia a sobrevivência; que nos permitia distinguir e classificar em categorias, através do cheiro, como por exemplo, o que era comestível, o que era tóxico e sexualmente acessível.

Este início da nossa evolução, em que aprendemos a exteriorizar desejos e necessidades graças à articulação dos gestos ao som, foi determinado como primeira fase da comunicação interpessoal, de acordo com Freixo (2011).

Com o decorrer da evolução, novas camadas desenvolveram-se e constituíram o nosso cérebro emocional. O cérebro emocional envolve toda a parte superior do tronco cerebral e limita-se com ele. Este novo território cerebral chamado de sistema límbico, acrescentou emoções ao repertório cerebral primitivo já existente, explica o autor. Se uma comida causava uma doença, com o desenvolvimento do cérebro emocional, o indivíduo era capaz de ter emoções sobre aquela experiência e evitá-la no futuro. As decisões do que comer ou não comer ainda eram determinadas pelo olfato, mas as distinções, comparações e reconhecimento entre cheiros, ao comparar um atual com outros do passado, e a discriminação entre o bom e o ruim, eram feitas nas ligações criadas entre o bulbo olfativo e o sistema límbico.

Segundo Goleman (1995), há milhões de anos atrás o cérebro deu o seu grande salto em termos de crescimento e evolução. Por cima destas duas camadas já existentes, ou córtex, desenvolveram-se novas camadas de célula, evolução que constituiu o neocórtex.

A estrutura cerebral do Homo-Sapiens é muito maior do que a de qualquer outra espécie, proporcionalmente ao tamanho do corpo, e apresenta o que é distintamente humano. O neocórtex é o nosso cérebro pensante. É a sede dos nossos pensamentos. É onde estão contidos os centros que reúnem e compreendem o que os sentidos percebem. O neocórtex acrescenta significado aos sentimentos, ou seja, acrescenta um pensamento sobre o que sentimos e, em via contrária, permite que tenhamos sentimentos sobre pensamentos, ideias, símbolos e imagens.

A evolução do neocórtex trouxe-nos imensas vantagens de adaptação e capacidade de sobrevivência, transmitidas intergeracionalmente através dos genes. O neocórtex é provido da capacidade de planear a curto e longo prazo, criar estratégias, raciocinar, racionalizar, entre

tantas outras habilidades. Esse desenvolvimento do cérebro introduziu novas nuances à vida emocional. O incremento das estruturas cerebrais gerou um aumento gigantesco das interligações dos seus circuitos neuronais. Mas o neocórtex, também chamado de centros superiores, não controla toda a carga da nossa vida emocional, complementa (Goleman, 1995). Nos problemas ou momentos cruciais, relacionados aos sentimentos, mais especificamente, nas emergências emocionais, o neocórtex submete-se ao sistema límbico. Como parte dos centros superiores desenvolveram-se a partir da estrutura límbica, as áreas emocionais que se entrelaçam através de milhares de circuitos de ligação com todas as partes do neocórtex permitem aos centros emocionais influenciar os centros de pensamento e o funcionamento do resto do cérebro.

6. A dicotomia razão-emoção.

“Para desenvolvermos as nossas competências, precisamos de nos autocompreender: quem somos, como atuamos, que preferências temos, como afetamos os outros.” (Rego, 2013, p.39).

A ideia de oposição entre o emocional e o racional, segundo Goleman (1995), remete à comparação feita entre a cabeça e o coração.

“Essas duas mentes, a emocional e a racional, na maior parte do tempo operam em estreita harmonia, entrelaçando seus modos de conhecimento para que nos orientemos no mundo. Em geral, há um equilíbrio entre as mentes emocional e racional, com a emoção alimentando e informando as operações da mente racional e a mente racional refinando e, as vezes, vetando a entrada das emoções.” (Goleman, 1995, p.23)

Sentimentos subjetivos do tipo, “saber que uma coisa é certa aqui dentro do coração” segundo o autor, é um tipo de convicção que tem um sentido muito mais profundo, mesmo que a convicção seja igual à absorvida pela mente racional.

Esses dois modos diferentes de conhecimento interagem na construção da nossa arquitetura neuronal. O racional e o emocional concatenam-se. A mente racional é consciente e capaz de ponderar e refletir. A mente emocional é impulsiva, poderosa e muitas vezes ilógica. A mente emocional é impulsiva por direcionar-nos para a ação baseada nos nossos sentidos primitivos. Poderosa por alterar o metabolismo ao menor sinal de estresse. E ilógica

por possuir uma lógica associativa, onde elementos que simbolizam a realidade, ou que de alguma forma lembrem a realidade, são para a mente emocional, a própria realidade.

Goleman (1995) refere-se aos homens conhecidos como grandes mestres da humanidade, como Buda e Jesus, como líderes que falaram ao coração de seus discípulos através da linguagem da emoção, e doutrinaram através de contos, parábolas ou fábulas. O símbolo e o rito não fazem muito sentido para o cérebro racional. São figurativos que remetem diretamente ao que é subjetivo. Desde os tempos antigos, falar às pessoas para lhes tocar o coração, para levá-las a seguir o caminho pretendido, foi uma estratégia funcional para os grandes líderes da humanidade.

Goleman (1995), explica que, no processo primário do pensamento, as livres associações determinam o fluir de uma narrativa, onde um objeto simboliza outro, um sentimento vem sob a forma de outro sentimento, que conquista o seu lugar e o seu significado, onde uma parte evoca o todo.

Segundo Seymour Epstein²⁵, citado em Goleman (1995), enquanto a mente racional faz conexões lógicas entre a causa e o efeito, a mente emocional não faz discriminação. Liga factos entre si que podem guardar uma similaridade distante na linha do tempo; mas que aflora fortes sensações do passado e a reação desencadeada no presente é idêntica à vivida originalmente.

A mente emocional reage no presente como reagiu no passado. Isto é problemático por nem sempre existir uma similaridade real entre o evento atual e o anterior. Um exemplo citado por Goleman (1995) é o de uma pessoa adulta que, durante a infância, sofreu castigos dolorosos e, como consequência, aprendeu a sentir medo e antipatia de expressões raivosas, terá sensações similares na vida adulta, ao presenciar situações em que alguém esteja a vivenciar uma explosão de fúria, mesmo que em hipótese alguma essa fúria o afete direta ou indiretamente. “Os adultos tendem a repetir algumas ações e percepções aprendidas quando eram crianças.” (Missel, 2012; p. 62). E se as sensações são fortes, as reações que estas sensações desencadeiam também são. E o grande mal reside exatamente aí. Como a nossa mente emocional não racionaliza as alusões que faz, nem sempre conseguimos compreender o porquê das emoções, atitudes ou reações a determinadas vivências. O grande golo da psicologia, psicanálise e psiquiatria está em seguir a linha que liga o pensamento do presente ao passado e desatar os nós existentes no meio deste caminho, afirma Goleman (1995).

25 Seymour Epstein, psicólogo e clínico na Universidade de Massachussets. Artigo: *Integration of the Cognitive and Psychodynamic Unconscious* (1994).

7. O sequestro emocional e a sua anatomia.

Goleman (1995) cita muitos exemplos para apresentar de forma mais clara como se condicionam os comportamentos através das ligações neuronais. Um deles é o caso de Richard Robles, um ladrão invasor de casas, que estava em liberdade condicional. Robles, depois de obter a liberdade, decidiu fazer uma última invasão e alegou, mais tarde, que precisava desesperadamente do dinheiro para assegurar a subsistência da namorada e da filha, uma criança de três anos. Robles decidiu assaltar o apartamento de duas jovens numa zona luxuosa de Nova Iorque, por julgar que não havia ninguém em casa. Conclusão errada. As jovens estavam em casa e uma delas disse a Robles que ele não sairia impune dos próprios atos. Disse-lhe também que ela lembrar-se-ia da fisionomia dele e ajudaria a polícia a localizá-lo. Robles, que prometera a si mesmo que aquele seria o seu último roubo, entrou em pânico e perdeu o controle da situação. Possuído de raiva e medo, matou as duas jovens. Preso, vinte e cinco anos depois do crime, em um relato sobre aquele momento, Robles lamentou: - Fiquei muito furioso, minha cabeça explodiu.

O autor explica que tais explosões são denominadas sequestros emocionais. Nessas situações, um centro no sistema límbico ativa um sinal de emergência e recruta o resto do cérebro para a ação. O sequestro ocorre num instante, disparando essas reações antes de o neocórtex, o cérebro pensante, racionalizar sobre o facto e ter o tempo necessário para decidir o que é sensato fazer. A característica principal do sequestro emocional é que, assim que o momento passa, assim que as emoções param de transbordar, não temos a menor noção do motivo para termos agido de tal maneira. De forma menos catastrófica, mas não necessariamente menos intensa, os sequestros emocionais ocorrem com todos nós com muita frequência, ressalta Goleman (1995), e sugere: Lembre-se da última vez que você saiu do sério ou explodiu com alguém. Isto é um sequestro emocional.

Essas explosões são muito comuns em ambientes organizacionais e fora deles. A forma impensada de comunicar da jovem, ao ameaçar o ladrão, custou-lhe a vida.

8. O local das paixões.

Goleman (1995) explica que a amígdala cerebral²⁶ e o hipocampo são as duas partes importantes do cérebro primitivo que deram origem ao córtex e depois ao neocórtex. Até hoje essas duas estruturas límbicas são responsáveis por grande parte da memória e da aprendizagem do cérebro, sendo a amígdala especialista em questões emocionais. Se a amígdala for retirada do cérebro, resultará para a pessoa o que o autor classifica de cegueira afetiva, ou seja, uma incapacidade de avaliar o significado emocional dos factos. Sem este peso emocional os contactos interpessoais perdem o sentido. A pessoa não consegue mais correlacionar com as outras pessoas que antes eram importantes para si, nem aceder aos sentimentos que tinha em relação a elas.

À amígdala estão relacionados os nossos sentimentos mais poderosos. Sem ela não existem os sentimentos de medo ou raiva; é perdido o impulso da competição, da cooperação, do amor e a noção do lugar que a pessoa ocupa na hierarquia social. A emoção fica ausente.

Joseph LeDoux²⁷, neurologista do Centro de Ciência Neural da Universidade de Nova Iorque, citado por Goleman (1995), foi o primeiro a descobrir a importância do desempenho da amígdala cortical no cérebro. A pesquisa de Ledoux explica que a amígdala pode assumir o controlo das nossas ações quando o neocórtex ainda está em vias de tomar uma decisão. Os sinais advindos dos sentidos permitem que a amígdala faça um rastreio da experiência vivenciada em busca de problemas. Isto confere-lhe um papel primordial na atividade mental, pois funciona como uma sentinela psicológica na avaliação de cada situação, cada percepção e a questionar-se a todo o momento: Isto é algo ruim? Isto é algo que temo? Isto me fere? Se a resposta, de algum modo, for um sim, a amígdala reage imediatamente, como um fio da teia neuronal, a mandar mensagens de urgência para todas as partes do cérebro.

“Na arquitetura do cérebro, a amígdala está situada como se fosse o alarme da empresa, onde operadores estão a postos para chamar o corpo de bombeiros, a polícia e um vizinho, sempre que o sistema de segurança interno dá sinal de perigo.”
(Goleman, 1995, p.30).

26 O cérebro é composto por duas amígdalas, uma em cada hemisfério cerebral. Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. (32ªed). Rio de Janeiro, RJ: Editora Objetiva LTDA.

27 LeDoux, J., (1986). *Sensory Systems and Emotion*. Integrative Psychology. Fonte: Goleman (1995).

Outro exemplo que o autor apresenta é o de ouvirmos algum estrondo de madrugada, enquanto dormimos. Nós tendemos a pular da cama, impelidos pelo poder que a amígdala tem de nos conduzir a reações antes do neocórtex ter tempo de compreender o que de facto está a ocorrer. Portanto, a extensa rede de ligações neuronais da amígdala faz com que durante uma emergência emocional ela assuma e dirija grande parte do cérebro, inclusive a mente racional.

Às respostas positivas que a amígdala dá às perguntas de rastreio, Goleman (1995) chama “gatilho neural”. E os gatilhos neurais podem ser ativados em situações do nosso cotidiano. O autor apresenta o exemplo do funcionário de uma empresa que se sentiu muito irritado com uma solicitação abusiva feita pelo seu chefe. Em um momento de fúria, o funcionário escreve um e-mail com o intuito de o enviar a um colega de trabalho para explicar-lhe a situação que estava a vivenciar e, no texto do e-mail, descarrega toda a sua raiva e frustração com palavras de baixo calão direcionadas ao chefe. Logo após clicar no botão de envio percebe que, por desatenção, enviou o e-mail ao próprio chefe.

Essas ações de que não sabemos explicar o porquê de as fazermos, e das quais nos arrependemos, são o resultado da ativação desses gatilhos neurais, tanto para o bem, quanto para o mal.

Os circuitos cerebrais que fazem as conexões entre os sentimentos e os pensamentos são a base neural da liderança primal. Estas conexões entre sentimentos e pensamentos são intimamente interligadas. As áreas da gestão enalteceram, à priori, as competências intelectuais das pessoas, desenhando-se das características e limites emocionais. E até as deles próprios. Mas, segundo Goleman et al (2011), as emoções são mais poderosas que o intelecto. E a razão dos centros emocionais sobressaírem em comparação com o racional é que as emoções são cruciais para a sobrevivência.

Através das emoções, o cérebro alerta-nos para as urgências e arquiteta o plano especial de ação – fugir ou lutar. As nossas amígdalas estão sempre em alerta, como sentinelas, prontas para soar o alarme de emergência, comandando várias partes do cérebro, entre elas os centros racionais do neocórtex. Mesmo com a complexa composição social em que estamos inseridos construindo e desconstruindo realidades, podemos ser submergidos, de acordo com os autores, em pensamentos e sentimentos como: - “Mas quem esse tipo acha que é? Estou tão furioso que só me apetece dar-lhe um murro” (Goleman et al, 2011, p. 48) quando nos sentimos injustiçados por alguém.

O sistema límbico e as amígdalas são estruturas que trabalham e direcionam esforços para sobreviver a emergências físicas. Sentimentos intensos como a cólera e a raiva não fogem à regra, são emoções mais adequadas para combater ameaças físicas do que lidar com as sutilezas da política do local de trabalho, Goleman et al (2011).

A pesquisa de LeDoux²⁸, citado em Goleman (1995), revelou que os sinais sensoriais dos olhos e dos ouvidos viajam no cérebro primeiro para o tálamo e em seguida diretamente para a amígdala, numa única sinapse. Mas este circuito do tálamo à amígdala, transmite apenas uma pequena parte da mensagem sensorial, com a maior parte das mensagens sensoriais tomando o caminho principal até o neocórtex através de um caminho mais longo. Um segundo sinal do tálamo é então enviado ao cérebro pensante, que elabora a informação em vários níveis dos circuitos cerebrais, antes de percebê-la plenamente. Só após percorrer esse caminho de elaboração o neocórtex é capaz de dar uma resposta mais detalhada ao estímulo.

Esse circuito permite perceber o poder que a emoção tem de aniquilar a razão. A amígdala pode fazer com que nos lancemos à ação enquanto o neocórtex, mais lento, entretanto mais informado, ainda traça um plano de ação mais apurado, segundo LeDoux.

Nos primeiros milésimos de segundo em que percebemos algo, de acordo com Goleman (1995), não apenas compreendemos de maneira inconsciente o que é a coisa em si, mas decidimos se gostamos dela ou não. O inconsciente cognitivo apresenta à nossa consciência não apenas a identidade do que vemos, mas também uma opinião sobre o que vemos; e as nossas emoções têm uma mente própria que pode ter opiniões diferentes das que têm a nossa mente racional.

A amígdala pode alojar lembranças que interpretamos sem compreendermos bem o porquê de assim procedermos, porque o atalho tomado entre o tálamo e a amígdala contorna o neocórtex.

Essa volta ao neocórtex, explica Goleman (1995), proporciona à amígdala o papel de um depósito de impressões emocionais e lembranças das quais não temos plena consciência. Portanto é muito comum que na vida adulta reajamos a algumas situações baseados no resgate emocional que a amígdala faz de situações que nos foram traumáticas na infância, mas que nem sempre temos consciência de que se passaram conosco. Essas reações são o que o autor denomina de alarme neural anacrônico. Anacrônico, porque uma das desvantagens desses

28 LeDoux, J., (1986). *Sensory Systems and Emotion*. Integrative Psychology. Fonte: Goleman (1995)

alarmes é que a mensagem urgente enviada pela amígdala muito frequentemente não condiz com a cronologia dos factos. Como o depósito de memória emocional compara de modo associativo o que acontece agora com o que aconteceu no passado, na nossa história de vida, se for encontrado um elemento chave associativo entre a situação atual e a anterior, este circuito torna-se falho por nos pôr em ação, no presente, com meios registrados há muitos anos, com pensamentos, reações e emoções aprendidos em acontecimentos muitas vezes apenas vagamente semelhantes. É, portanto, falho por não analisar corretamente a situação presente ao basear-se em emoções do passado, impelindo-nos para a ação antes de uma confirmação assertiva.

O autor apresenta o exemplo de uma ex- enfermeira de guerra que, pelo imenso número de pacientes com ferimentos horríveis de quem cuidou, é acometida, de repente, por um misto de pavor e repugnância, uma repetição da sua reação em campo de batalha, provocada mais uma vez, anos depois, pelo mau odor que sente quando abre a porta do guarda-roupa e descobre que o seu filho pequeno deixou ali uma fralda suja.

Segundo Goleman (1995), a imprecisão do cérebro emocional baseia-se principalmente nas lembranças emocionais fortes que datam dos primeiros anos de vida, na relação entre a criança e seus cuidadores, principalmente ligadas a acontecimentos traumáticos como maus tratos, abuso e abandono, mas também podem ser feitas conexões com acontecimentos não tão longínquos.

Durante o primeiro período da vida, o neocórtex, sede do pensamento, e o hipocampo, crucial para lembranças narrativas, ainda não estão inteiramente desenvolvidos.

Na memória, a amígdala e o hipocampo trabalham juntos mas cada um armazena e conserva as suas informações de forma independente. E a amígdala, responsável pela memória emocional, já está, logo ao nascimento da criança, muito mais próxima da sua forma completa.

De acordo com LeDoux, citado em Goleman (1995), as memórias emocionais na infância são depositadas na amígdala em estado bruto, sem palavras para descrevê-las, porque essas primeiras lembranças emocionais estabelecem-se numa época anterior àquela em que as crianças podem verbalizar suas experiências, por não terem ainda um repertório de palavras que represente os seus sentimentos. Por isso, quando essas lembranças brutas são colocadas em conexão com as situações do presente, quando disparadas, não temos um conjunto adequado de pensamentos articulados sobre a reação que se apodera de nós.

Goleman (1995), destaca que, da mesma forma que as vivências negativas podem acionar a amígdala para nos colocar em estado de alerta, o facto de termos vivências e lembranças positivas no nosso passado - como sermos cuidados, sermos confortados, abraçados - acalma essa região do nosso cérebro e abrandando as nossas emoções.

9. Administrar as emoções.

Segundo Goleman (1995), as ferramentas que o cérebro racional desenvolveu para atenuar as reações das amígdalas e favorecer uma resposta mais adequada às situações atuais localizam-se logo atrás da fronte craniana, mais especificamente na testa. É chamado de lobo pré-frontal. O lobo pré-frontal age quando a pessoa vivencia sentimentos um pouco mais intensos, amortecendo-os e controlando-os para tratar as situações com mais eficiência ou quando qualquer situação necessita de uma reavaliação ou outro ponto de vista final.

Essas respostas mais analíticas são o resultado de uma avaliação mais adequada dos nossos impulsos emocionais²⁹. Como explica Goleman (1995), a maior parte das informações enviadas pelo tálamo não vão diretamente para a amígdala, pois também são direcionadas para os muitos centros do neocórtex que as absorvem e dão sentido ao que foi percebido. As nossas respostas a esses envios são coordenadas pelos lobos pré-frontais, que é o local onde as ações para alcançarmos nossos objetivos são planeadas e organizadas.

Se neste processo de envio da mensagem é necessário uma resposta emocional, os lobos pré-frontais arquitetam uma reação de trabalho em conjunto com a amígdala e outros circuitos no cérebro emocional. Mas, ainda assim, a resposta neocortical é mais lenta em tempo cerebral do que os mecanismos de sequestro emocional, por envolverem mais circuitos.

É suposto que os sequestros emocionais tenham duas características: A primeira apresenta o disparo da amígdala e a não ativação dos processos neocorticais; a segunda, a existência de um recrutamento da zona neocortical para as urgências emocionais. Atenuar esses estímulos é uma das maneiras que o neocórtex tem para agir quando acha necessário administrar uma emoção, mas é variável, de acordo com a intensidade do estímulo.

Os lobos pré-frontais são divididos em direito e esquerdo. Goleman (1995) explica que é no lobo pré-frontal direito que as atividades dos sentimentos negativos como raiva e

29 “A função inibitória da zona pré-frontal tem sido objeto de investigação e há indícios de que as ligações que tem origem no córtice pré-frontal possuem efeitos inibitórios sobre os neurónios da amígdala.” (Goleman et al, 2011, p. 283 – Notas dos autores) Comunicação pessoal do Dr. Richard Davidson, da Universidade de Wisconsin com os autores.

medo são identificadas. E o lobo pré-frontal esquerdo trava as emoções mais brutas inibindo o lobo direito.

“O lobo pré-frontal esquerdo, em suma, parece fazer parte de um circuito neural que pode desligar, ou pelo menos amortecer, quase todos os impulsos negativos mais fortes da emoção. Se a amígdala muitas vezes age como um disparador de emergência, o lobo pré-frontal esquerdo faz parte da chave para desligar a emoção perturbadora: a amígdala propõe, o lobo pré-frontal dispõe. Essas ligações pré-frontal-límbicas são cruciais na vida mental muito além do simples refinamento da emoção; são essenciais para fazer-nos navegar em meio às decisões mais importantes na vida” (Goleman, 1995, p. 40).

Essas ligações explicam a importância da emoção no pensamento efetivo, no que tange à tomada de decisões sensatas e para permitir que pensemos com clareza.

Os impulsos emocionais podem ser vetados pela zona pré-frontal, permitindo uma reação mais eficaz a estímulos emocionais. Quando sabemos que vamos receber um resultado de que estamos à espera, podemos nos preparar emocionalmente para qualquer que seja o resultado, sem que nos arrependamos das nossas reações. Sem esse veto seríamos absorvidos pelas nossas vontades e impulsos iniciais enviados pela amígdala.

O diálogo entre os neurônios dos centros emocionais e a zona pré-frontal processa-se através de uma espécie de autoestrada neurológica que ajuda a coordenar pensamento e sentimento. “As competências da inteligência emocional, que são tão importantes para a liderança, assentam no bom funcionamento dos circuitos límbicos pré-frontais.” (Goleman et al, 2011, p. 48).

O estudo dos doentes neurológicos com perturbações nos circuitos límbicos pré-frontais, António Damásio³⁰, citado em Goleman et al (2011), mostrou que as competências cognitivas dos doentes mantiveram sua plena capacidade, enquanto as competências da inteligência emocional foram afetadas. Este resultado determina que as competências que são puramente cognitivas e registradas apenas no neocórtex continuam a desenvolver e apresentar as suas características de forma independente, permitindo que a pessoa adquira um currículo

30 António Damásio, University of Iowa College of Medicine, comunicação pessoal; Reuven Bar-On, dados preliminares recolhidos em conjunto com Antoine Bechara E Daniel Tranel. Fonte: Goleman et al, (2011).

brilhante, se lhe for de interesse, mas faltar-lhe-ão as competências emocionais indissociáveis a uma boa gestão.

A inteligência emocional é um conceito relativamente novo. Os estudos sobre o Q.I. têm mais de cem anos de história de pesquisas feitas com milhares de pessoas. A clareza de pensamento e o poder intelectual são características das pessoas que são vistas como líderes em potencial por estas serem capacidades imprescindíveis às lideranças. Entretanto, “o intelecto por si só” não faz um líder eficaz (Goleman et al, 2011, p. 46).

As aptidões da inteligência emocional podem ser tão ou mais valiosas que as aptidões de Q.I., e, o que é ainda importante, as aptidões emocionais imprescindíveis para se alcançar objetivos, tanto na vida pessoal quanto na vida administrativa, podem ser aprendidas e, principalmente, aprimoradas, mesmo em idades mais avançadas, segundo os autores. “Em suma, os circuitos emocionais podem ser reeducados” (Goleman, 1995, p.222) e as atitudes e sentimentos novamente condicionados através da repetição de novos padrões de comportamento.

São algumas das características de inteligência emocional: a capacidade de criar motivações para si e para os outros; a capacidade de persistir nos objetivos apesar de possíveis percalços; a capacidade de controlar impulsos, de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; a capacidade de ser empático e autoconfiante. E todas podem ser desenvolvidas, melhor elaboradas e aperfeiçoadas.

“Pessoas emocionalmente competentes, que conhecem e lidam bem com os próprios sentimentos, que levam em consideração os sentimentos dos outros - levam vantagem em qualquer coisa na vida, seja nas relações amorosas e íntimas, seja assimilando regras tácitas que governam o sucesso na política organizacional.” (Goleman, 1995, p. 58).

10. O equilíbrio entre emoção e pensamento.

Os nossos centros emocionais, ou sistema límbico, podem ser descritos como um sistema de circuito aberto que recebe influências do exterior, Goleman et al (2011).

É sabido que as atitudes das lideranças têm grande importância na área de gestão. Acontece que o motivo da grande importância dessas atitudes está relacionado à configuração do circuito aberto do sistema límbico, ou centros emocionais.

Nossos centros emocionais são dependentes de fatores externos para sua autorregulação. Isso significa que se as pessoas ajudam umas às outras no campo emocional e que boa parte da nossa estabilidade emocional depende das nossas relações sociais, Goleman et al (2011).

O circuito aberto é descrito como sistema de regulação límbica interpessoal, onde as pessoas nas suas relações interpessoais, em quaisquer níveis, “transmitem sinais que podem alterar os níveis hormonais, cardíacos e até a função imunitária do corpo de outra pessoa” (Goleman et al, 2011, p.27) alterando também a fisiologia e as emoções dos outros.

Os autores apresentam o exemplo de um estudo feito em um centro de cuidado intensivo, que mostrou que a pressão arterial do doente e os seus níveis de secreção de ácidos gordos que bloqueiam as artérias melhoram quando há a visita de alguém que traga sentimentos reconfortantes.

A forma como nos comportamos ou nos comunicamos traz consequências fisiológicas, para além de emocionais, para nós mesmos e para as outras pessoas. Por isso é tão importante que os líderes tenham consciência sobre a forma como se comunicam, agem e sobre quais tipos de sentimentos incitam nos seus colaboradores, com as suas palavras e atos no dia a dia.

As consequências das suas atitudes e palavras, caso sejam negativas, podem levar a reações também negativas do subordinado, mesmo que sutis, quando não exista uma resposta direta. As atitudes do subordinado, longe do olhar do chefe, podem ajudar a definir o sucesso ou não de uma tarefa. E a forma como o subordinado é atingido pelas palavras ou atitudes do líder influencia a forma como conduz o seu trabalho, explicam os autores.

Não existem interações neutras do ponto de vista emocional. As emoções “se disseminam irresistivelmente”(Goleman et al, 2011, p.27) sempre que as pessoas estão juntas, mesmo que o contato não seja verbal. Para exemplificar, os autores explicam que se três pessoas forem sentadas e se mantiverem em silêncio, de frente umas para as outras, durante alguns minutos, a pessoa emocionalmente mais expressiva transmitirá o seu estado de espírito às outras. O mesmo acontece com pessoas que trabalham juntas. Os colegas de trabalho absorvem de forma inevitável os sentimentos uns dos outros. Quanto mais coesão houver, mais o grupo compartilhará destas emoções que podem ser tanto positivas, quanto negativas. Mas as pessoas, prioritariamente, absorvem as emoções do chefe.

Em casos mais extremos, a convivência pode provocar problemas de saúde de origem nervosa. Mas a tendência, em um quadro geral, é a de que estados de espírito positivos espalhem-se com mais viralidade do que os negativos, quando se trata de convívios onde há um equilíbrio nas relações organizacionais.

No seio de grupos de trabalho, os resultados desta pesquisa apresentam a alegria e o calor humano como as emoções que se contagiam mais facilmente. E a maior taxa de difusão dos estados de espírito positivos têm influência na eficiência da realização das tarefas.

Para explicar a capacidade que as emoções tem de perturbar o pensamento, Goleman (1995) ressalta que a capacidade de atenção, essencial para a realização de atividades que envolvam algum raciocínio, é prejudicada quando a pessoa fica imersa em emoções. A habilidade de concluir uma tarefa, resolver um problema ou fazer um teste de matemática, depende do ambiente positivo de trabalho. O autor ressalta que os circuitos que vão do cérebro límbico aos lobos pré-frontais, que desenrolam sinais fortes de emoções como a ansiedade, a raiva, ou qualquer outro tipo de sentimento mais intenso, podem sabotar a capacidade do lobo pré-frontal de manter a memória funcional e criar uma espécie de estática neural. O autor destaca que essas situações de perturbação emocional, em que as pessoas afirmam que simplesmente não conseguem raciocinar, caracterizam-se por estática neural.

Os estados de espíritos positivos e otimistas, segundo o autor, geram ou estimulam a colaboração, a equidade, a cooperação e, como consequência, o bom desempenho da tarefa.

11. As emoções e o comportamento.

Segundo Goleman et al (2011), as emoções negativas, principalmente a irritação e a ansiedade, perturbam excessivamente a realização das tarefas no trabalho. O desempenho dos grupos de trabalho, em um estudo realizado na Universidade de Yale³¹, relatam os autores, era superior quando entre os participantes predominavam sentimentos positivos. Os participantes que estavam envolvidos em sentimentos negativos obtiveram resultados inferiores. De acordo com os resultados, os participantes não tinham percepção da influência do seu estado de espírito no desempenho da tarefa realizada.

Os autores descrevem o exemplo das relações interpessoais em uma cadeia internacional de hotéis em que os contatos que causavam mais irritabilidade aos

31 Estudos realizados em Yale sobre estados de espírito e desempenho: Sigal Barsade, - *The Ripple Effect: Emotional Cognition in Groups* - Working Paper 98, Yale School of Management, New Haven, Connecticut, 2000. Fonte: Goleman et al (2011).

colaboradores eram com os gestores. Na maior parte das interações, falar com o chefe trazia frustração, irritação, tristeza, desprezo, má disposição ou desilusão. Estes contatos causavam mais perturbação do que a pressão do trabalho, atendimento ao cliente ou os próprios problemas pessoais. Segundo os autores, as emoções negativas tendem a reduzir a capacidade mental das pessoas e, para além de reduzirem a eficiência, reduzem também a empatia³², sensibilidade fulcral para as competências de relações sociais. O que não significa que os líderes tenham a obrigação de serem demasiado simpáticos. Uma das características da liderança emocionalmente inteligente é estabelecer exigências reais do trabalho mas sem perturbar ou agir de forma inadequada com os trabalhadores.

O grau de satisfação nas relações laborais é um indicador da possibilidade dos funcionários saírem ou manterem-se nas empresas. Os gestores que disseminam má disposição entre os colaboradores são, portanto, componentes cruciais para os maus resultados nas organizações, principalmente quando os colaboradores são talentosos.

Ao contrário, os líderes que colaboram para a boa disposição no ambiente organizacional “ajudam ao sucesso do negócio” porque a boa disposição “lubrifica a eficiência mental” (Goleman et al, 2011, p. 34) possibilitando raciocínios mais complexos, uma melhor compreensão da informação, mantendo as pessoas em um estado de espírito mais flexível e positivo e tornam-se, também, um gancho para manter as pessoas mais talentosas dentro da organização.

Em um estudo realizado por Lyle Spencer³³ os colaboradores em estado de espírito positivo tendem a ser mais solícitos, empáticos e simpáticos. Tendem a dar o melhor de si no trato com o cliente, existindo uma relação matemática que afirma que para cada 1% de melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, há um aumento proporcional de 2% na disposição dos empregados em realizar as tarefas. Os líderes com mais talento e habilidade em induzir sentimentos positivos nos funcionários criam grupos de maior eficiência para as organizações. É vantajoso para os negócios que o espírito no atendimento ao cliente seja positivo. Em todas as áreas, é vital para as empresas que o cliente opte por continuar a consumir os seus produtos e serviços.

32 A angústia prejudica a empatia e a capacidade de relacionamento social: Jeffrey B. Henriques e Richard J. Davidson. *Brain*, - *Brain Electrical Asymmetries during Cognitive Task Performance in Depressed and Nondepressed Subjects* – Biological Psychiatry 42 (1997): 1039-1050. Fonte: Goleman et al (2011).

33 A melhoria do ambiente de trabalho no setor dos serviços aumenta as receitas: Lyle Spencer, comunicação apresentada na reunião do Consórcio para a investigação da Inteligência Emocional nas Organizações.(Cambridge, Massachusetts, 19 de Abril de 2001). Fonte: Goleman et al (2011).

Muitos consultores organizacionais já consideravam existir uma correlação entre ambientes organizacionais positivos e os resultados alcançados, mas eram escassos os dados concretos sobre esta correlação. Por esse motivo, os gestores podiam “ignorar o efeito do seu estilo pessoal sobre os empregados” (Goleman et al, 2011, p.41) e concentrar-se nas metas dos negócios, seguindo como caminho diretivo uma realidade dura e de mais estresse e tensão.

Um estudo sobre estados mais positivos das lideranças³⁴ pôde confirmar a existência da correlação entre um bom ambiente de trabalho e o bom desempenho, sendo possível medir a validade de aspectos intangíveis como os sentimentos gerados pelas relações interpessoais. Para ilustrar, os autores descrevem os percentuais obtidos em um estudo realizado com dezanove companhias de seguros. O ambiente organizacional, proporcionado pelos gestores de topo, mostrou que, em 75% dos casos, as companhias com melhores índices de bom ambiente de trabalho são as que apresentaram mais rápido crescimento e maiores lucros. Os autores esclarecem que, por si só, o bom clima organizacional não determina o bom desempenho, e que os fatores que determinam se uma organização é eficiente no seu campo de atuação são muito complexos. No entanto, afirmam que o bom ambiente determina entre 20% a 30% do bom desempenho dos colaboradores. Destes dados, a forma como o líder atua e comunica explica entre 50% a 70% dos sentimentos dos colaboradores em relação ao ambiente organizacional. Portanto, “mais do que qualquer outra pessoa, é o chefe quem cria as condições que determinam diretamente a capacidade das pessoas para trabalharem bem.” (Goleman et al, 2011, p. 38)

Em suma, explicam os autores, os estados emocionais dos líderes, a forma como atuam e se comunicam, influenciam o comportamento e o desempenho dos colaboradores. A capacidade do líder para gerir o próprio estado de espírito, por influenciar o estado de espírito dos outros, deve ser avaliada com total relevância pelo valor que atribui ou subtrai nas organizações.

34 O estado de espírito positivo dos líderes prevê o desempenho das vendas: Jennifer M. George – *Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service* - Journal of Applied Psychology 25, nº9, (1995): 778-794. Fonte: Goleman et al (2011)

12. A autoconsciência.

O termo autoconsciência³⁵ é utilizado por Goleman (1995), para descrever a consciência que devemos desenvolver sobre as emoções que vivenciamos. A especificidade da autoconsciência reside em um estado de permanente atenção ao que sentimos internamente. De acordo com o autor, essa consciência necessita ser autorreflexiva para a atenção ser capaz de registrar o que se passa no consciente, observando e investigando o que está sendo vivenciado, enquanto se mantém atenta às próprias emoções.

Manter a autoconsciência exige um esforço de atenção autodirigido, que instiga o neocórtex a manter-se focado e sintonizado em identificar as emoções suscitadas nas relações interpessoais ou acontecimentos cotidianos.

A autoconsciência não é, para o autor, uma atenção que se deixe levar pelas emoções. É, pelo contrário, um modo imparcial de manter-se reflexivo, mesmo quando vivenciados momentos e situações que desencadeiam emoções arrebatadoras e turbulentas. O autor explica que a atividade de manter-se atento aos sentimentos funciona como um ligeiro distanciamento emocional da própria experiência, onde a pessoa ganha consciência do que sente internamente em vez de perder-se no calor da emoção. O autor refere, como exemplo, que na diferença entre sentir ódio mortal por alguém e ter o pensamento autorreflexivo: - “O que estou sentindo é raiva”, verifica-se a sensível alteração da atividade mental em que se constata que os circuitos neocorticais estão mais atentos à emoção, sendo este o primeiro passo para se adquirir controle emocional.

Uma das características que marcam este processo de se perceber como o comportamento influencia no desempenho profissional, é a de que em vez de explodir quando incitados por um sentimento colérico, os líderes autoconscientes “detectam o aumento da tensão, percebem qual é a causa e intervêm de modo construtivo.”(Goleman et all, 2011,p. 50). Os líderes que não treinam e, portanto, não possuem autoconsciência emocional descontrolam-se e não percebem que estão submergidos por impulsos emocionais. Além disso, a autoconsciência tem um papel primordial na empatia, ou seja, em perceber o que as outras pessoas sentem. “As pessoas que nunca conseguem entender os seus próprios

35 O autor usa o termo “autoconsciência” para referir-se a uma atenção reflexiva e introspectiva da nossa própria experiência. (Goleman, 1995, Notas, p.332)

sentimentos também não conseguem sintonizar-se com os sentimentos dos outros” (Goleman et al, 2011, p. 50).

A empatia, segundo os autores, é a base fundamental na função primordial dos líderes que é gerar ressonância.

John Mayer,³⁶ explica que “embora haja uma distinção lógica entre estar consciente dos sentimentos e agir para mudá-los (...) reconhecer um estado de espírito negativo é querer livrar-se dele.” (Goleman, 1995, p.60).

O reconhecimento dos sentimentos negativos, segundo Goleman (1995) difere, no entanto, da ação para evitar atitudes impulsivas. Quando dizemos a nós mesmos que não podemos repetir certa atitude, podemos alterar o nosso comportamento, mas a emoção pode manter-se latente. O autor usa o exemplo de uma criança que é repreendida por um adulto ao bater num colega que lhe tirou o brinquedo. A repreensão para que a criança evitasse a ação de bater resultou, mas os seus pensamentos continuaram fixos na raiva, até que ela explodiu em gritos, acusando o coleguinha de tê-la roubado. Neste caso, o exercício da autoconsciência, por possibilitar um certo distanciamento imparcial relativamente a situação e uma avaliação racional sobre o que se sente, permite, não somente a possibilidade de se evitar uma atitude baseada no sentimento, mas, principalmente, dá à pessoa a opção de tentar livrar-se do próprio sentimento.

“A empatia, qualidade que inclui a capacidade de ouvir e de compreender a posição das outras pessoas, dá aos líderes capacidade para se ligarem aos canais emocionais dos outros de forma a gerarem ressonância. Se estiverem sempre sintonizados com os outros, os líderes podem afinar as suas mensagens a fim de manterem a sincronização.” (Goleman et al, 2011, p. 50).

Mas, como observado anteriormente, nem sempre as pessoas têm consciência de que os seus estados de espírito afetam o bom desempenho das tarefas. E, além disso, nem sempre os líderes estão conscientes de que a forma como agem e comunicam pode moldar e estruturar a ação e os sentimentos dos seus colaboradores. Um caminho eficaz para colocar numa via mais adequada o comportamento dos líderes, através das ferramentas de comunicação organizacional, seria informá-los, através do *feedback*, sobre a forma como atuam e se comunicam, e as consequências que as suas atitudes geram no ambiente de trabalho. Mostrar

36 John D. Mayer e Alexander Stevens, “*An Emerging Understanding of the Reflective (Meta) Experience of Mood*”, manuscrito inédito (1993). Fonte: (Goleman, Notas.1995,p.332)

às pessoas as consequências de seus comportamentos é uma ferramenta que pode permitir um novo olhar sobre as próprias emoções e vivências diárias, observam (Goleman et al, 2011; Missel, 2012).

Goleman (1995), explica que nas suas pesquisas sobre as características da inteligência emocional, ao questionar algumas lideranças sobre como se sentiam em relação ao *feedback* que recebiam dos seus colaboradores, muitos relataram que sentiam falta de informações reais sobre a forma como atuam, como se as pessoas tivessem receio de falar de forma honesta. Não que achassem que os colaboradores mentiam, mas que escondiam algumas informações. O autor afirma que, em grande parte dos casos, os colaboradores tendem a esconder parte da realidade, muitas vezes, por receio de serem mal interpretados e por não saberem qual vai ser a reação de seus superiores ao ouvirem o que eles têm a dizer.

As pessoas omitem factos negativos para serem vistas como otimistas e positivas, e por ser desagradável transmitir informações que possam perturbar os outros. Receiam, até mesmo, perderem os seus empregos por serem os mensageiros de informações ruins. “Algumas pessoas só dão ao líder as informações favoráveis, para serem consideradas como bons cidadãos, ou como colaboradores fiéis” (Goleman et al, 2011; p.117).

Os autores observam que existe uma tendência natural para agradar ao chefe, e que o resultado é uma constante propensão para enviar às lideranças informações positivas e reter as desagradáveis. “Quando se trata de se levar aos chefes informação sobre o seu próprio desempenho como líderes, a situação piora.” (Goleman et al, 2011, p.117).

Os autores acentuam que muitas pessoas, não apenas os líderes, queixam-se por não conseguirem obter informações e opiniões sobre o seu comportamento. E os líderes de topo são os que recebem menos informações úteis sobre o seu próprio comportamento.

Em uma análise³⁷ de cento e setenta e sete estudos, em que foram sondados vinte e oito mil executivos, descobriu-se que o *feedback* sobre o desempenho é menos coerente e honesto em relação aos líderes de topo na escala hierárquica. E, mesmo com todo o receio em comunicar às pessoas as suas características pessoais, é certo que todos estamos desejosos de receber avaliações honestas e sinceras, sendo estas, muitas vezes, mais valiosas do que outros tipos de informação, destacam os autores.

37 Os gestores de topo têm mais dificuldade em obter *feedback*: James Conway e Allen Huffcutt, - *Psychometric Properties of Multi-source Performance Ratings: A Meta-analysis of Subordinative, Supervisor, Peer and Self Ratings – Human Performance* 10, nº4 (1977): 331-360. Estudo apresentado por (Goleman et al, 2011).

Os autores afirmam que o *feedback* é uma ferramenta valiosa para percebermos quem somos e que felizmente, estamos aptos, em qualquer altura da vida, a remodelarmos nossas atitudes e comportamentos. E o crescimento e a eficiência dos líderes depende, em grande parte, de obterem informação aberta e honesta sobre seus atributos de liderança.

Os autores ressaltam, porém, que há uma razão para que os próprios líderes não encorajarem o *feedback* sobre a forma como atuam. O resultado das suas entrevistas com as lideranças levou-os a crer que a razão deste não encorajamento é que os próprios líderes não se consideram capazes de mudar. Em função disto, mesmo que obtivessem informação honesta e clara sobre as suas atitudes e, mesmo que reconhecessem que estas informações eram justas e acertadas, a verdade é que, interiormente, não acreditariam ser capazes de alterar o comportamento ao qual estão habituados. Algo de similar também ocorreu nos trabalhos feitos junto aos colaboradores. No fundo, os colaboradores também acham que os líderes não são capazes de mudar.

Todavia, “os velhos são capazes de aprender coisas novas”(Goleman et all, 2011, p.120). Os líderes, e todos nós, somos capazes de fazer alterações significativas em quaisquer áreas que dependam do nosso comportamento. Nas organizações os líderes têm a possibilidade de alterar de maneira significativa as formas como atuam e, por vezes, até mesmo de alterar o próprio estilo de vida. É o que veremos na secção seguinte.

13. Aptidão para a mudança.

Os estímulos cerebrais são, de acordo com Goleman (1995), moldáveis quando os sentimentos começam a ser cerceados pela razão. O cérebro começa a reorganizar, através do trabalho da atenção e repetição de estímulos, seus impulsos neuronais, possibilitando a mudança de atitude e de sentimentos em relação às situações da vida. É necessário que existam dois pontos de partida: o primeiro é a tomada de consciência das emoções e atitudes que podem ser incitadas nos outros ou desencadeadas internamente. Tal reconhecimento é possibilitado, dentro do ambiente organizacional, através do *feedback*. O segundo é o interesse na mudança. O interesse na mudança passa por dois âmbitos. Segundo Goleman (1995), o primeiro reconhecimento a ser feito pelo líder é o da sua própria satisfação com o trabalho. Perceber o sentimento de auto-realização ao desempenhar a função a que está vinculado é fulcral. Nem sempre o importante é o status. Muitas vezes, as pessoas que desempenham papéis de liderança estão insatisfeitas com o que estão a realizar por vários

motivos. Podem, por exemplo, exercer a mesma função há muito tempo. Podem não sentir mais estímulo naquele segmento que anteriormente os motivava. Podem ter sonhos e novas ambições que estão distantes da realidade em que vivem.

“Liderar não é dominar, mas, sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem em vistas a um objetivo comum. E, em termos de condução da própria carreira, talvez não haja nada mais essencial do que saber o que sentimos a respeito do quê – e que mudanças nos deixariam de fato satisfeitos com o nosso trabalho.” (Goleman, 1995, p.164).

O segundo âmbito é o de gestão, onde a organização deve perceber em que aspectos a melhoria do comportamento dos líderes pode alterar o ambiente de trabalho e, por consequência, melhorar os índices de produtividade para aumentar o seu balanço final.

Em uma pesquisa feita na década de setenta³⁸ com duzentos e cinquenta executivos, concluiu-se que a maioria dos participantes acreditava que a melhor opção no trabalho era usar a razão e não a emoção. Muitos temiam que o convívio baseado na solidariedade e empatia com os colaboradores pudesse entrar em conflito com as metas organizacionais. Um dos participantes afirmou que era uma hipótese absurda perceber os sentimentos daqueles com quem trabalhava, porque seria impossível lidar com as pessoas. Outros preferiam manter um afastamento afetivo, caso contrário seria muito difícil tomar as decisões árduas que os negócios exigem, embora houvesse possibilidade de tomar decisões de um modo mais humano. Nesta época, o cenário dos negócios no mundo era muito diferente dos dias atuais. Atualmente este “tipo de atitude é obsoleta (...) uma nova realidade competitiva impõe a utilização da inteligência emocional no ambiente de trabalho e no mercado.” (Goleman, 1995, p.163).

A este respeito, Shoshona Zuboff³⁹, citada por (Goleman, 1995), esclarece que as empresas passaram por uma revolução drástica no século passado, principalmente a partir da década de oitenta, quando as hierarquias muito rígidas começaram a ruir. Com isso, foi alterado o cenário emocional das organizações. Esta era uma época em que a dominação administrativa valorizava e “premiava o chefe manipulador” (Goleman, 1995, p. 163).

38 Michael Maccoby, “*The Corporate Climber Has to Find His Heart*”, *Fortune* (dezembro de 1976) Fonte: Goleman (1995).

39 Zuboff: em conversa com Daniel Goleman em junho de 1994, sobre o impacto das tecnologias de informação. O autor sugere mais informações em Zuboff, S.,(1991). *In the Age of the Smart Machine* (Nova Iorque: Basic Books).

Este cenário começou a ruir porque as pressões advindas das tecnologias de informação e da globalização assim o pediam. Os custos das deficiências emocionais e os seus efeitos destrutivos, por conta de péssimos temperamentos, trabalhadores intimidados pelos chefes e todas as outras variedades de sentimentos tóxicos no ambiente de trabalho, puderam ser constatados através dos “decrêscimos no nível de produtividade, aumento das perdas de prazo, em erros e acidentes, e no êxodo de funcionários⁴⁰” (Goleman, 1995, p. 163)

(Goleman et al, 2011), salientam que existem argumentos céticos e simplistas que induzem ao erro, tais como a utilização de histórias pontuais sobre algumas lideranças que, apesar da agressividade e do estilo bruto, obtêm bons resultados. De acordo com os autores, o argumento é “ingênuo e só pode ser apresentado se não for acompanhado por dados comprovados sobre os tipos de liderança que, de fato, proporcionam bons resultados.”(p.105). Um dos motivos para a constatação do êxito pontual, explicam os autores, pode ser, por exemplo, um elevado crescimento em todo o setor a que pertencem esses líderes.

Um estudo conduzido por uma equipe de investigação da Hay Group⁴¹, sobre a relação entre as qualidades de liderança dos dirigentes máximos de empresas exponenciais de seguros, analisou o resultado financeiro alcançado por dezanove presidentes deste setor. Os pesquisadores os classificaram em dois grupos: os excepcionais e os bons, com base em dois indicadores: o lucro e o crescimento da organização. A equipe incrementou a pesquisa com entrevistas aprofundadas e confidenciais com os colaboradores, para avaliar as competências distinguíveis entre os líderes de excelência e os que apresentavam resultados médios.

A resposta foi a descoberta de que os líderes com maior sucesso entre os colaboradores apresentavam um vasto leque de características de inteligência emocional. Estes líderes aplicavam muito do seu tempo a orientar os seus diretores, que eram seus subordinados diretos, no sentido de desenvolverem o cultivo das boas relações pessoais e o espírito de colaboração. Os líderes com resultados medianos apresentavam menos competências básicas da inteligência emocional, tais como a empatia, o interesse pelos outros e a capacidade de colaboração. Na continuidade do estudo, verificou-se que nas empresas onde os líderes de excelência exerciam o seu ofício, os resultados financeiros e o crescimento organizacional eram superiores aos das outras empresas analisadas.

40 Marcus Buckingham e dados sobre os trabalhadores que abandonam maus chefes: citado por Amy Zipkin em – *The Wisdom of Thoughtfulness – The New York Times*, 31 de Maio de 2000, C1. (Goleman et al, 2011).

41 Grupo de investigação do Hay Group, conduzida por John Larrere e formada por Martin Leshner, David Baker e Stephen Kelner, por solicitação de LOMA, para o estudo de companhias de seguros. Ver Daniel Williams – *Leadership for the 21st Century: Life Insurance Leadership Study* – (Boston: LOMA/Hay Group, 1995). Fonte: (Goleman et al, 2011).

14. A capacidade de liderança - O aprendizado.

“A capacidade de liderança aprende-se. Não é um processo fácil. Leva tempo e, principalmente, requer empenho e dedicação.” (Goleman et al, 2011, p. 111).

A aprendizagem tem um papel relevante na aquisição e no aprimoramento de aptidões. “Embora cada um tenha seu nível inicial de aptidões inatas, todos podem aprender a melhorar, seja qual for o ponto de partida.” (Goleman et al, 2011, p. 121).

Entendem os autores que o aprendizado é a chave para estimular novas ligações neurológicas. Essa capacidade cerebral para gerar novas ligações conserva-se por toda a vida e, acima de tudo, precisamos dos outros para percebermos qual a imagem que revelamos de nós mesmos.

Há dois tipos de aprendizagem que dependem substancialmente do *feedback* e estão relacionados à forma como os líderes fazem a autoavaliação. De acordo com os autores, existem os líderes que se sobrevalorizam e os que se subvalorizam. Detetaram-se nas pesquisas distorções para os dois âmbitos. Líderes que não se veem como eficientes, embora os colegas e colaboradores afirmem que são grandes gestores, por serem demasiado exigentes com eles mesmos. E, ao contrário, líderes que se consideravam excelentes, mas que receberam má avaliação dos colaboradores e colegas.

A melhor forma de corrigir essas distorções seria através das informações advindas das pessoas que os rodeiam, mas, como já referido, são contumazes os comportamentos que não reportam aos líderes informações úteis, tanto sobre o seu comportamento, quanto sobre cenários organizacionais.

Um estudo realizado pelo MIT⁴², de orientação behaviorista⁴³, os *feedbacks* sobre comportamento deveriam dispensar posições favoráveis e desfavoráveis para serem aceites e úteis, sendo desprovidos de caráter agressivo. Como consequência disso, os ouvintes estariam mais abertos aos comentários. Para os estudiosos do MIT, isto significa uma “esterilização” (Goleman et al, 2011; p.156) dos *feedbacks* e os comentários tornam-se menos úteis, por retirarem da mensagem componentes emocionais relevantes. Esta pesquisa foi realizada com

42 Estudo sobre a importância do *feedback* avaliativo: Richard E. Boyatzis e David A. Kolb, *Feedback and Self Directed Behavior Change*, Working paper não publicado 394-469. Massachusetts Institute of Technology. Fonte: Goleman et al, 2011, p.295.

43 O behaviorismo propõe-se, com efeito, fazer da psicologia o estudo das leis que regem dois tipos de fenômenos: O estímulo (E) e a resposta (R) de um organismo, em que as respostas do organismo têm uma função adaptativa às mudanças do meio. Esta é uma das razões pelas quais os mecanismos de aprendizagem foram objeto privilegiado das pesquisas comportamentalistas. Fonte: Doron, R., Parot, F., (2001) *Dicionário de Psicologia*. (1ª ed.) Lisboa: Climepsi Editores.

estudantes de MBA numa cadeira de comportamento organizacional. Os estudantes tinham como tarefa identificar uma característica comportamental que gostariam de trabalhar para alterá-la, durante as dezesseis semanas da cadeira. Os alunos reuniam-se uma vez por semana em grupos para receberem *feedbacks* sobre os seus progressos. No final de cada reunião, cada um dos alunos participantes tinha que escolher três *feedbacks* recebidos que houvessem considerado como úteis. Os alunos consideraram como úteis os *feedbacks* explícitos, detalhados e sinceros sobre o que funcionava bem e mal nos seus comportamentos.

Os líderes emocionalmente inteligentes procuram receber tanto *feedbacks* favoráveis quanto desfavoráveis, mesmo que não seja agradável ouvi-los. As lideranças deveriam esforçar-se de forma ativa para conhecerem a verdade “acerca de si próprios.”(Goleman et al, 2011, p.157).

Segundo London (2003), atualmente, as pessoas não podem pressupor que as organizações se responsabilizarão pelo seu desenvolvimento. Os sistemas organizacionais podem prover os recursos para que as pessoas aprendam a assumir as próprias responsabilidades em relação ao seu desenvolvimento pessoal. London ressalta, no entanto, que as pessoas precisam do *feedback* para monitorar os seus progressos.

Os líderes mais eficientes dão foco particular à obtenção de *feedback* e sobretudo valorizam as pessoas que o fornecem. Os líderes menos eficazes têm propensão para aceitar *feedbacks* favoráveis e sentirem-se satisfeitos, sem questionamentos. As lideranças que tinham o cuidado de obter *feedbacks* desfavoráveis dos seus colaboradores, eram vistas como mais competentes e habilidosas, além de terem mais autoconsciência. Os líderes que incentivavam somente comentários favoráveis⁴⁴ eram menos capazes de fazer uma autoavaliação digna da realidade e eram considerados menos eficientes (Goleman et al, 2011).

44 Consequência de procurar apenas *feedbacks* favoráveis: Paul A. Mabe III e Stephen G. West – *Validity of Self-Evaluation of Ability: A Review and Meta-analysis. Journal of Applied Psychology* 67 (1982): 280-296. Fonte: Goleman et al, 2011.

CAPÍTULO IV - A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK*.

1. O *feedback*.

De acordo com Freixo (2011), o *feedback* é, sobretudo, uma retroação onde se regula a “eficácia da ação nos sistemas de comunicação.”(p.241). É, portanto, a “transmissão da reação do receptor de volta ao emissor.”(p.241).

Para o autor, ignorar este elemento de regulação é um comportamento de indiferença relativo à eficácia de recepção da mensagem. A retroação tem uma função reguladora que permite ao comunicador ajustar a sua mensagem às “necessidades e reações do receptor” (p.242). A mais importante das suas funções é permitir ao receptor sentir-se parte da comunicação. O autor explica que percebermos que o emissor leva em consideração as nossas reações, deixa-nos mais propícios em aceitarmos as mensagens recebidas. Contudo, se formos impossibilitados de expressarmos as nossas opiniões, poderá ser gerado em nós sentimentos de frustração fortes o suficiente para tornarem-se um ruído⁴⁵ capaz de destituir o valor da comunicação.

De acordo com Missel (2012), o *feedback* é “a troca de observações entre gestor e funcionário sobre o desempenho no trabalho”(p.17). No momento atual, o diferencial competitivo das organizações é a inovação que surge do “conhecimento em que a fonte são pessoas”(p.15). O *feedback* é considerado “uma das ferramentas mais potentes na mudança de comportamento.”(p.18)

Para as empresas alcançarem melhores posições no mercado é fundamental que as pessoas que nelas trabalham alcancem os melhores níveis de desempenho. O *feedback*, explica a autora, é a ferramenta de gestão mais eficiente para conduzir as equipas a duradouras mudanças de comportamentos, com o potencial de acompanhar as exigências competitivas atuais.

O uso do *feedback*, explica Missel (2012), tem a função de incentivar o profissional a “melhorar, continuar ou desenvolver determinado comportamento”(p.17), possibilitando o alcance da excelência nas performances organizacionais. É fundamental no processo de conduzir as pessoas a desenvolver comportamento e desempenho apropriados em várias

45 O ruído é responsável pelas interferências que prejudicam a transmissão perfeita da mensagem.”(Freixo, 2011; p. 239). O ruído, segundo (Chiavenato, 2014), são os fatores internos ou externos que podem distorcer uma mensagem ou interferir na sua transmissão, podendo ocorrer em qualquer etapa da comunicação.

situações e deverá envolver chefes, funcionários, parceiros e colegas, em todo o ambiente organizacional.

Segundo Missel (2012), o *feedback* apresenta características positivas e negativas, construtivas e corretivas. De acordo com Eunson (2008), o *feedback* pode ser verbal, por meio da fala ou da escrita, e não verbal, através de expressões faciais, gestos, tom de voz, postura, entre outros.

“O *feedback* construtivo é o *feedback* dos campeões (...) times, relacionamentos e organizações vencedoras são formados por indivíduos vencedores. Se quisermos ser os melhores no que fazemos, o *feedback* é uma necessidade diária”(Missel, 2012; p. 18).

Segundo a autora, existem dois componentes para o *feedback* construtivo. Um é o *feedback* positivo. O outro é corretivo. Usar o *feedback* de maneira corretiva e positiva aumenta as chances de sucesso das pessoas desenvolverem novas atitudes, ressalta a autora. “O *feedback* positivo gera um agradável bem-estar para quem o recebe e costuma ser fortemente motivador. Reforça atitudes e comportamentos bem-sucedidos e já existentes.”(Missel, 2012, p.16).

O *feedback* corretivo redireciona comportamentos já existentes, procurando aperfeiçoamento, e apresenta características metodológicas específicas para a sua aplicação. O *feedback* positivo enaltece e pode ser fornecido na presença dos outros. O corretivo possibilita trazer à pauta processos, tarefas e comportamentos, mas deverá ser discreto e em um local onde estejam somente o emissor e o receptor. O propósito do *feedback* corretivo é a melhoria e o desenvolvimento pessoal e profissional dos que o recebem.

De acordo com Missel (2012), os tipos de *feedback* construtivo são: a) Descritivo e não avaliativo, onde o gestor relata o ocorrido sem fazer julgamentos sobre as características pessoais do receptor, sendo, desta maneira, minimizadas as possibilidades de reações defensivas do receptor; b) específico, utilizando exemplos de situações, para trazer mais clareza sobre o que se quer dizer, sem elucidar as características pessoais negativas do colaborador; c) compatível com as necessidades de ambos, por levar em consideração os interesses do colaborador e da empresa e d) direcionado, com foco específico nos pontos em que o receptor necessita aprimorar-se, mas sem os apontar como falhas.

Segundo London (2003), o *feedback* construtivo nem sempre terá uma conotação positiva, por falar sobre tarefas que não foram bem realizadas ou comportamentos inapropriados, mas deverá sempre ser feito de maneira positiva.

Quando for detectada uma franqueza ou problema, as sugestões dadas deverão colaborar para a melhoria das questões abordadas, ressalta o autor. O *feedback* negativo deverá ser evitado.

Missel (2012), explica que a diferença entre falar sobre o comportamento e não sobre as características pessoais do outro, é trazer à luz o facto e não questões específicas da personalidade. Para clarificar, segundo a autora, um exemplo de *feedback* construtivo seria o gestor avisar o funcionário que as peças utilizadas ao fim do horário de trabalho têm ficado fora do lugar, de forma simples e clara: As peças que você utiliza têm ficado fora do lugar ao fim do dia. Eu prefiro que você as guarde no fim do serviço, por favor. Em oposição, o *feedback* dirigido ao comportamento seria dizer que o colaborador tem sido desatento em não perceber que as peças utilizadas no trabalho não são guardadas ao fim do dia.

De acordo com London (2003), em algumas situações, dar *feedback* pode ser prejudicial ou destrutivo, mesmo quando não exista a intenção de gerar esses resultados. É necessário, segundo o autor, que as pessoas aprendam a usar esta ferramenta no intuito de ajudar as pessoas a enxergarem em si mesmas os seus potenciais e melhorar em suas habilidades.

As pessoas, em geral, explica London (2003), usam termos negativos para descrever o que observam nos outros. Entretanto, quando falam sobre si mesmas, referem mais termos positivos para se descreverem. Com base neste hábito, as pessoas inclinam-se a dar mais *feedbacks* de maneira negativa. Mas não deixa de ser um desconforto para o emissor comentar de forma desfavorável o comportamento dos outros, explica o autor. Não é uma surpresa o facto das pessoas não gostarem de dar *feedback* negativo.

Missel (2012), ressalta que o *feedback* negativo pode humilhar e desqualificar quem o recebe e “não é *feedback* construtivo criticar ou humilhar pessoas, em qualquer nível hierárquico, mesmo que de forma implícita.” (p.21) Se for feito como um desabafo, poderá ser “pessoalmente ofensivo, vago, incompleto, sem sentido, exagerado ou sem efeito algum.”(p.17). Este tipo de retroação tende a desmotivar e causar danos ao desempenho profissional de quem o recebe.

De acordo com Missel (2012), existem maneiras de se lidar com os *feedbacks* negativos, rudes ou equivocados. Caso a pessoa receba este tipo de *feedback*, o melhor a ser feito é recorrer a uma postura mais racional e menos emotiva, analisar o que foi dito e a fonte,

solicitar a ajuda de alguém imparcial e de confiança, sabendo decodificar a informação e retirar apenas o que lhe for útil.

Um *feedback* humilhante dos gestores para os subordinados pode também incitar sabotagens nas atividades organizacionais ou mesmo gerar reclamações trabalhistas de valores exorbitantes e, segundo a autora, trazer prejuízos para a carreira do líder e para a organização. Nestes casos, segundo London (2003), é preferível que não seja fornecido *feedback*, visto que a função é motivar as pessoas, encaminha-las ao aprendizado sobre si mesmas, sobre a melhoria das suas performances relacionadas à gestão, à tarefa e às relações interpessoais.

Para diferenciar o *feedback* negativo do corretivo, Missel (2012), cita o exemplo de um gestor que, ao dar o *feedback* a um colaborador, afirma que a última palestra por ele ministrada foi bastante ruim, e que ele próprio gostaria de verificar a próxima palestra preparada, antes desta ser ministrada. Para a autora, este comentário é caracterizado como um *feedback* de má qualidade por atingir a autoestima e desvalorizar o subordinado. Uma proposta de *feedback* corretivo dentro da mesma situação seria: “Eu gostaria de ler o conteúdo da apresentação antes da sua palestra na próxima semana, para que você possa realmente fazer um bom trabalho diante do grupo”(Missel, 2012, p.17).

O *feedback* pode ter características explosivas, em que omite-se o “reconhecimento de padrões de conduta assertivos, ou que deixa-se de cumprimentar e elogiar boas práticas de forma sincera e equilibrada, focando-se especificamente naquilo que está errado e de maneira absolutamente ríspida” (Missel, 2012; p. 22). Este tipo de *feedback* tem efeitos devastadores sobre o receptor.

Para que o *feedback* seja válido e relevante, é necessário ter como base alguns princípios relativamente simples, ressalta a autora. O primeiro é que a qualidade das relações, tanto profissionais quanto pessoais, depende da quantidade e da qualidade dos *feedbacks* trocados nessas relações. “Se o *feedback* for pobre, a relação será igualmente fraca. Se for crítico ou ofensivo, assim será a relação.” (Missel, 2012, p. 19). A relação será positiva se o *feedback* assim também o for.

As lideranças ignoram o facto de que a cordialidade é “um tipo fundamental de *feedback*”(Missel, 2012, p.19). Para a autora, cumprimentar um funcionário e perguntar-lhe como foi o fim de semana é um *feedback* importante, mas que pode ser considerado como

irrelevante ou desnecessário pelas chefias. Fazer essas perguntas, na realidade, revela interesse e reconhecimento, fomentando a autoestima e motivação das pessoas.

Os líderes que criticam sem desmoralizar ou desvalorizar estão mais abertos para ouvir as críticas dos seus colaboradores e utilizá-las para o seu crescimento profissional e pessoal. Mas a autora defende que os colaboradores sigam alguns requisitos básicos antes de oferecer *feedback* aos seus superiores, tais como: a) Aguardar o momento certo. b) Dirigir-se à pessoa diretamente. c) Moderar a intensidade da fala usando-a de forma adequada. d) Ter como o objetivo obter resultados e não apenas fazer um “desabafo.” (p.25).

Estes requisitos devem ser conduzidos com argumentos honestos e verdadeiros. A autora clarifica que o *feedback* não é indicado para aliviar a ansiedade e a angústia e quem o fornecer deverá, de antemão, analisar as possíveis consequências profissionais e pessoais afloradas posteriormente.

Outra componente para as lideranças saberem sobre a própria atuação é a avaliação de 360°. Este método, segundo (Missel, 2012), equivale a dar *feedback* aos líderes, em relação à sua “performance comportamental.” (p.132).

Esta ferramenta proporciona as lideranças conhecerem as opiniões e avaliações dos seus superiores, pares e dos seus colaboradores. O método é constituído de formulários que são aplicados aos pares, superiores, colaboradores e ao próprio gestor. Este processo de avaliação é baseado no *feedback* construtivo e é utilizado também para definir as competências necessárias ao cargo, aperfeiçoar processos de comunicação, desenvolver lideranças, entre outras. Uma característica muito importante para esta ferramenta é que os participantes saibam utilizar as técnicas de *feedback* construtivo e tenham “maturidade emocional para receber os resultados”(p.132).

2. Como fornecer um *feedback* eficaz.

De acordo com as características operacionais para fornecer um *feedback* eficaz, segundo Missel (2012), é necessário que as lideranças saibam em que áreas o colaborador precisa melhorar para conseguir identificar as suas potencialidades, o que permitirá ao gestor ajudá-los no desenvolvimento das suas competências.

Para que o *feedback* dos gestores seja eficaz, deverá seguir as dez dimensões definidas por Williams (2005), sendo elas: 1) Elaborar um plano baseado no que se propõe a dizer. 2) Ter uma abordagem específica, com conhecimento sobre o ocorrido, evitando

suposições e apresentando exemplos claros para exemplificar o que se pretende. 3) Ter foco em comportamentos passíveis de serem mensurados e analisados, sem julgar a personalidade de quem escuta. 4) Escolher um horário e um local, tendo sempre em consideração que as críticas não devem ser feitas em público. 5) Fornecer um *feedback* equilibrado entre o corretivo e o positivo. 6) O *feedback* deverá ser relevante, trazendo informações úteis para quem o recebe e fornecido com uma atitude calma e de autocontrole. 7) Deverá ser claro e ir direto ao assunto. O emissor deve evitar ser prolixo e deverá manter o foco nas questões essenciais ao *feedback*. 8) Não deverá utilizar-se de conselhos 9) Poderá demonstrar o que sente, mantendo o equilíbrio emocional. 10) Capacidade de ouvir com atenção e também de estimular o outro a fazer perguntas e expressar a própria opinião.

Receber o *feedback* corporativo é tão importante quanto fornecê-lo corretamente. A autora destaca que as habilidades para as pessoas desenvolverem a receptividade em relação ao *feedback* são constituídas, principalmente, pela capacidade de identificar os seus pontos fortes e fracos, as suas potencialidades e carências, e consequentemente, desenvolver o seu autoconhecimento. “A dificuldade em lidar com a crítica é diretamente proporcional ao conhecimento das suas reações, sentimentos e pensamentos.” (Missel 2012, p.37).

3. Rádio-peão.

A manifestação informal das insatisfações dos colaboradores nas organizações é designada, segundo Missel (2012), por rádio-peão. São as “fofocas” e as conversas de corredor. A autora explica que este fenômeno ocorre quando as lideranças abstêm-se de fornecer *feedback* aos colaboradores, que acabam por se sentirem desencorajados ou não terem “abertura para falar um pouco do que gostariam diretamente com seus superiores.” (p.43).

Os colaboradores acabam por fazer essas comunicações entre si, para desabafar as insatisfações e aliviar a ansiedade. “Informalmente, é o canal de comunicação dos *feedbacks* retidos mais utilizado nas empresas.” (p.43).

Segundo Garber (2004), as emoções estão sempre presentes dentro do ambiente organizacional, basta dar uma volta pelos corredores, desde que não seja o chefe, para ouvir todo o tipo de reclamação e descontentamento a respeito do trabalho ou do ambiente de trabalho. Estas atitudes apresentam a dimensão do problema vivenciado em ambientes onde prevalece a falta de *feedback* e de empatia dos superiores.

Em geral, ressalta Missel (2012), os gestores não pedem *feedback* dos colaboradores. Pedir *feedback* dos subordinados exigiria das lideranças quatro habilidades pessoais: 1ª) Consciência para localizar a verdade. 2ª) Humildade para aceitar as verdades desagradáveis apresentadas pelos subordinados. 3ª) Coragem para enfrentar novos desafios. 4ª) Sabedoria para continuar o aperfeiçoamento comportamental, mesmo quando os resultados ainda não tiverem chegado ao ponto desejado. Sem deixar de considerar a inibição e o receio de parecer inseguro e vulnerável. “Este é um comportamento que exige maturidade e flexibilidade para realinhar suas atitudes, posturas e decisões” (Missel, 2012, p.60).

4. A escuta e o *feedback*.

Aprender a ouvir os outros é uma característica muito valiosa do *feedback*. O estresse, as pressões por resultado, o excesso de atividades, têm sido componentes dificultadoras para que as pessoas ouçam de fato o que os outros estão a dizer. A impaciência desenvolvida em função dessas componentes pode atrapalhar o interesse em se perceber as necessidades do outro. A paciência e a tolerância para escutar até o fim, sem julgamentos, compreendendo as qualidades e dificuldades do outro, suas emoções e crenças, não são vistos como processos fáceis no mundo corporativo, explica (Missel, 2012).

Dos aspectos dificultadores da comunicação, de acordo com Chiavenato (2014), os mais comuns, em ambientes de trabalho, são os hábitos deficientes de ouvir os outros. A capacidade de ouvir com atenção, segundo Eunson (2008), permite-nos visualizar e perceber todo o contexto da mensagem; permite-nos aprender e ajudar os outros a solucionar problemas e, por consequência, promovermos uma grande possibilidade de sermos ouvidos também.

Missel (2012) caracteriza três formas principais de se demonstrar atenção e ouvir corretamente: 1) A atenção física. 2) A atenção psicológica. 3) A atenção verbal. A atenção física deixa evidente para o emissor que o receptor está atento ao seu discurso. São consideradas atitudes positivas de atenção física: a) Posicionar-se de frente para a pessoa que fala. b) Manter contato visual. c) Expressar uma postura receptiva. d) Permanecer relativamente relaxado. e) Movimentar a cabeça para demonstrar que acompanha o raciocínio. f) Evitar fatores de distração como o telemóvel ou interrupções de terceiros.

A atenção psicológica é relacionada ao comportamento verbal e não verbal, que devem ser coerentes com o assunto. É necessário desenvolver disposição para concentrar-se

no emissor, na forma como o assunto é tratado e nos sentimentos expressos ou não expressos durante a fala.

Atenção verbal caracteriza-se por compreender e interpretar o que o outro diz. Questionar quando não compreender o raciocínio do emissor é primordial. Segundo a autora, o receptor deixa claro que ouve quando: a) Faz perguntas. b) Resume de alguma forma o que a outra pessoa disse. C) Constrói novas ideias embasadas no que foi dito.

A escuta eficaz significa dar atenção a quem fala, somada à capacidade de compreender o que foi dito. Esta postura permite aos gestores perceber com profundidade as atividades desempenhadas pelos colaboradores, a maneira como se sentem e o porquê de se sentirem assim. Segundo a autora, ouvir com eficácia abre novos horizontes. É o caminho para a aquisição de novos conhecimentos.

CAPÍTULO V – HOTEL INTERCONTINENTAL - LISBOA

1. O InterContinental Hotels Group.

Em 1946, Juan Trippe, fundador da Pan American Airways, fundou a InterContinental Hotels Corporation. Atualmente designada por InterContinental Hotels & Resorts, possui mais de cento e oitenta hotéis e resorts pelo mundo, em mais de sessenta e cinco países. Nos dias de hoje é considerada a maior marca de hotéis de luxo do mundo.

O InterContinental Hotels Group - IHG em regime de *franchising*, gestão ou propriedade, dispõe de mais de setecentos e quarenta e um mil quartos, em mais de cinco mil hotéis espalhados por mais de cem países em todo o mundo.

Os nomes das marcas que integram o grupo nos dias de hoje são: Intercontinental Hotels & Resorts; Crowne Plaza Hotels & Resorts; Holiday Inn Hotels; Holiday Inn Express; Staybridge Suites by Holiday Inn; Hotel Indigo; Candlewood Suites; Hualuxe; Even Hotels e Kimpton.

Os hotéis InterContinental são, desde 1946, uma rede que possui edifícios históricos que representam o presente e o passado de uma cidade. Além disso, é a marca *Premium* na Europa, na família das marcas da InterContinental Hotels Group - IHG.

1.1. Breve história do Hotel InterContinental Lisboa.

Em 1981, a Dicto S.A e a Petrogal E.P., associaram-se, tendo em vista a construção e exploração de dois hotéis, um em Lisboa e outro no Porto. Foi contratada a Societé des Hôtels Meridien para que a cadeia se encarregasse da assistência técnica na fase de projeto e construção. Por escritura pública de 13 de outubro de 1981, celebrada no 9º Cartório Notarial de Lisboa, publicada no Diário da República, é constituída a HOTELGAL – Sociedade de Hotéis de Portugal, S.A. R. L.

Em 1984, em celebração ao contrato de gestão junto à Societé des Hôtels Meridien, passa a denominar-se Le Meridien Lisboa e Le Meridien Porto. Em 1986, em readequação de contrato, a rede Meridien passa a não administrar mais os Hotéis diretamente, mas empresta o seu nome e imagem, e com isso, exerce por direito o controle de qualidade e apoio aos termos comerciais da rede. Os Hotéis passam a chamar-se Le Meridien Park Atlantic Lisboa e Le Meridien Park Atlantic Porto, incorporando a sua própria identidade local à marca Meridien. Esta parceria perdurou até Março de 2008.

Em 2008 é criada a Global Hotels & Resorts, um operador com competências em gestão de hotelaria nos segmentos de luxo, que assume o desafio de inovar e gerir novos conceitos e marcas de mercado, com aposta em conceitos que inspiram ambição, inovação e relevância. O grupo internacional Global Hotels é quem detém a propriedade da Marca de hotéis Tiara Hotels & Resorts, logo depois apresentada como Tiara Park Atlantic Lisboa e Porto.

E em 2014 é celebrado um contrato de gestão entre a Hotelgal, Sociedade de hotéis de Portugal SA e o InterContinental Hotel Group - IHG, onde os hotéis passam a integrar a família com a insígnia de InterContinental Lisbon e Crowne Plaza Porto.

O Hotel InterContinental Lisboa encontra-se instalado na Rua Castilho, nº 149, tendo como vista frontal o Parque Eduardo VII. O Imóvel é constituído de dezenove andares acima do subsolo e três no subsolo, e a sua superfície total é de trinta e um mil metros quadrados. Neste hotel foi recolhida a amostra que dá suporte empírico a esta pesquisa.

1.2. As características de comunicação interna do Hotel Intercontinental Lisboa.

As informações imprescindíveis ao ingresso do novo colaborador são apresentadas na altura da contratação, através do Manual de Acolhimento & Regulamento Interno - InterContinental Lisboa. O manual foi-me gentilmente oferecido em versão atualizada – Edição V, de Junho de 2016, para realização deste trabalho.

Os colaboradores encontram, neste manual, todo um mundo de informações sobre a empresa, a filosofia de trabalho, a visão, valores, regulamentos internos e procedimentos gerais. O grupo apresenta, também, no seu manual, as regalias sociais oferecidas aos colaboradores, que vão desde o serviço médico exclusivo dentro da instalação do hotel, com medicina curativa e preventiva, seguro de internamento hospitalar, até aos agradecimentos mensais, oferecidos em valorização aos seus serviços e préstimos à empresa.

Os colaboradores têm disponível a IHG FRONTLINE, uma plataforma de formação *online*, como mais valia para o desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos.

Como parte integrante do Manual, encontra-se a política de comportamento e ética nos negócios, que informa como são geridos os conflitos de interesse, o relacionamento com os clientes e fornecedores. As políticas de viagens ou despesas de representação e informações confidenciais da empresa.

O Manual informa sobre a apreciação dos valores individuais, onde o respeito da organização em relação aos direitos e diferenças culturais de cada indivíduo é evidenciado. É uma política da empresa não discriminar nenhum colaborador ou candidatura de emprego, ou qualquer outra pessoa, devido à raça, cor, idade, sexo, estado civil, nacionalidade, crença religiosa ou opção política e não são tolerados quaisquer tipo de perseguições.

É encontrado no Manual de Acolhimento & Regulamento Interno toda a informação necessária para se conhecer a empresa e as suas particularidades, entre elas, as informações sobre prevenção de acidentes e segurança, as saídas de emergência e os devidos procedimentos a serem executados neste caso, a política de direitos humanos, a responsabilidade social da organização e a sensibilização energética. Há uma lista com todos os contatos úteis que vão desde a direção até a área de segurança. Há uma lista com as respostas às perguntas mais frequentes e um tratado, que deverá ser assinado pelo colaborador, afirmando que está ciente de todas as informações reportadas no manual.

Portanto, é visto que a organização é preocupada em oferecer aos colaboradores toda a informação necessária sobre os padrões, características, direitos, deveres e procedimentos da empresa.

2. O *Feedback* no Hotel InterContinental Lisboa.

O IHG realiza um inquérito de satisfação onde procura conhecer o compromisso e a satisfação dos colaboradores. A satisfação dos colaboradores é analisada em vários aspectos, desde a satisfação com o ambiente de trabalho, a satisfação relacionada à desenvoltura das chefias, a comunicação entre o colaborador e as chefias, as ferramentas para resolução de problemas internos e o espaço físico destinado aos colaboradores, entre outros. Este questionário é aplicado duas vezes ao ano, em Abril e em Novembro, e é gerido por uma empresa externa ao grupo para manter o anonimato e a confidencialidade dos colaboradores.

Para o IHG, um colaborador está satisfeito e em compromisso com o grupo quando: Está motivado; está feliz por trabalhar no hotel; sente-se orgulhoso; sente-se realizado no seu trabalho; recomendaria este hotel como um ótimo espaço para se trabalhar.

É evidenciado no manual o interesse do grupo sobre o *feedback* do colaborador em relação ao hotel, ao trabalho e ao ambiente de trabalho. E afirmam: “As opiniões apresentadas no questionário ajudam-nos a compreender o grau de satisfação dos colaboradores e o que juntos podemos fazer para melhorar.”

O InterContinental Hotels Group também utiliza uma avaliação de desempenho, com o objetivo de identificar as necessidades de desenvolvimento das tarefas, o estabelecimento de objetivos e/ou responsabilidades e um plano de desenvolvimento de competências dos seus funcionários. A avaliação é aplicada de maneira formal duas vezes por ano e, de maneira informal, continuamente, durante todo o ano. É realizada individualmente, com o supervisor imediato de cada colaborador e baseada nas competências da função, “nos caminhos para a vitória” e nas competências a desenvolver.

As etapas da avaliação são: Em novembro os colaboradores fazem uma autoavaliação que é entregue aos chefes de departamento. Em dezembro os chefes de departamento reveem as autoavaliações, completam e classificam a avaliação de desempenho de cada um dos colaboradores. Em janeiro há uma reunião de calibração para garantir a objetividade das classificações atribuídas. Em fevereiro há reuniões individuais de avaliação de desempenho com os colaboradores e são definidos os objetivos para o ano. Em julho há outra avaliação e é a ocasião para se verificar o progresso efetuado. Portanto, é clara a intenção do IHG em compreender as percepções dos funcionários sobre as suas relações laborais e os processos de trabalho.

3. O estudo de campo e o objetivo de investigação.

Esta dissertação propôs-se realizar uma análise sobre a gestão empresarial com foco na inteligência emocional e no *feedback* a fim de observar a dinâmica e os processos de comunicação interpessoal entre líderes e colaboradores.

A análise possibilitou observar as características de desenvolvimento dos elementos da inteligência emocional, sua íntima relação com as competências de comunicação organizacional e as atuais componentes emocionais de gestão relativas à forma como os líderes atuam e se comunicam, e a sua relação com os resultados organizacionais. O crescente papel das relações interpessoais nas organizações, a forma como os líderes atuam e se comunicam e as dinâmicas associadas a estas atuações impulsionaram este estudo a levantar as seguintes questões:

- A) Os colaboradores não se sentem à vontade para fornecer *feedback* aos líderes sobre a forma como atuam e se comunicam.
- B) Os líderes sentem-se à vontade em relação ao *feedback* ascendente.

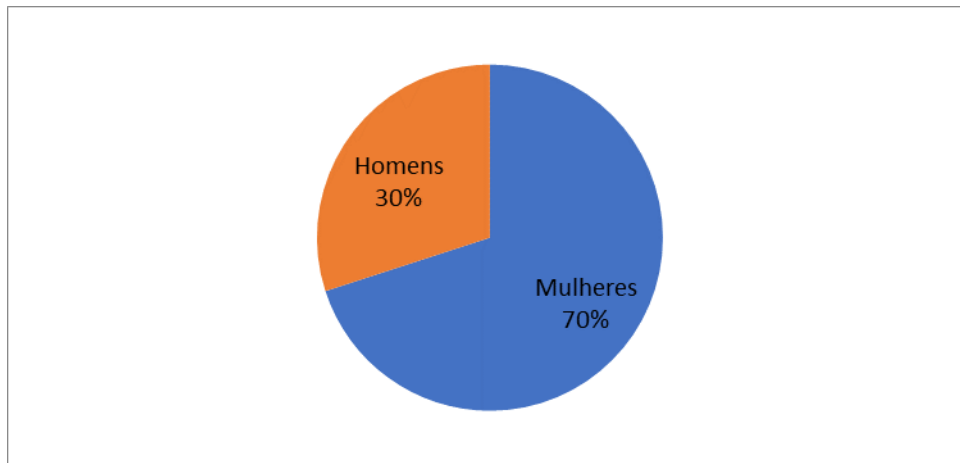
- C) Há pouca preocupação, por parte da organização, em utilizar o *feedback* como ferramenta de gestão para controlo e aprimoramento a atuação das lideranças.

Para realizar a parte empírica desta investigação, utilizei-me de entrevistas no intuito de ajudar a elucidar as hipóteses levantadas. Os setores do Hotel InterContinental Lisboa participantes desse estudo foram: Direção Geral, Vendas, Restauração, Departamento de *Food and Beverages*, Departamento de Alojamentos, Recepção, Segurança e Recursos Humanos.

As entrevistas foram semi estruturadas, livres e exploratórias, para se obter dados possíveis de serem comparados entre os vários sujeitos entrevistados (Bogdan & Biklen, 1994). Nesta fase exploratória será possível alcançar novas indagações conjecturadas, mas relevantes no sentido de se verificar a viabilidade do desenvolvimento de uma pesquisa mais aprofundada futuramente (Bogdan & Biklen, 1994).

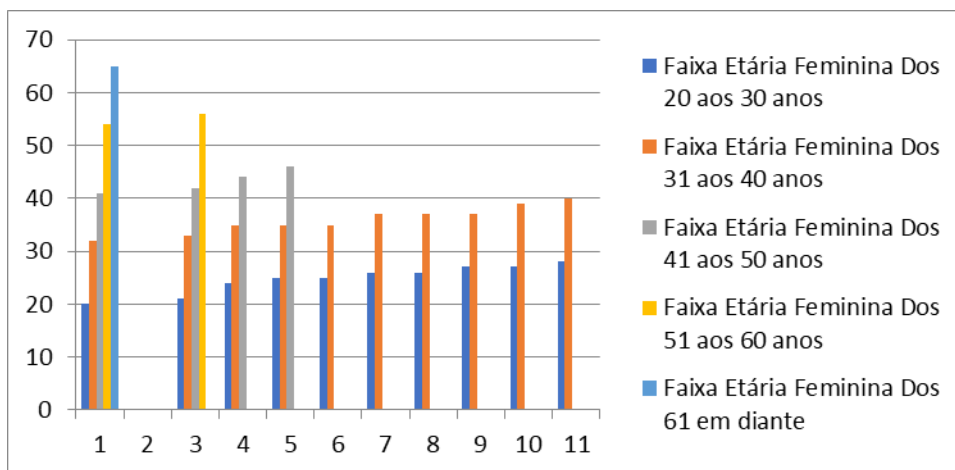
A escolha das temáticas relacionadas às entrevistas para a recolha de dados são concomitantes aos objetivos do estudo em função da interdependência dos assuntos abordados. A técnica utilizada para análise qualitativa das entrevistas será a análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2009), descreve o conteúdo da comunicação de maneira objetiva no intuito de inferir algo. A delineação da análise das entrevistas será através dos conteúdos manifestos e evitar-se-á adentrar no campo simbólico da hermenêutica e perder a objetividade em refletir os resultados das análises, em acordo com os objetivos da investigação.

Os dados pessoais dos entrevistados serão mantidos em anonimato, por uma questão ética, assim como foi convencionado entre as partes, antes do início das entrevistas. Em relação ao gênero dos entrevistados, 28 são do sexo feminino, com representatividade de 70% da amostra. A amostra masculina contou com 12 entrevistados, representando 30% do total. Ver quadro representativo 1.

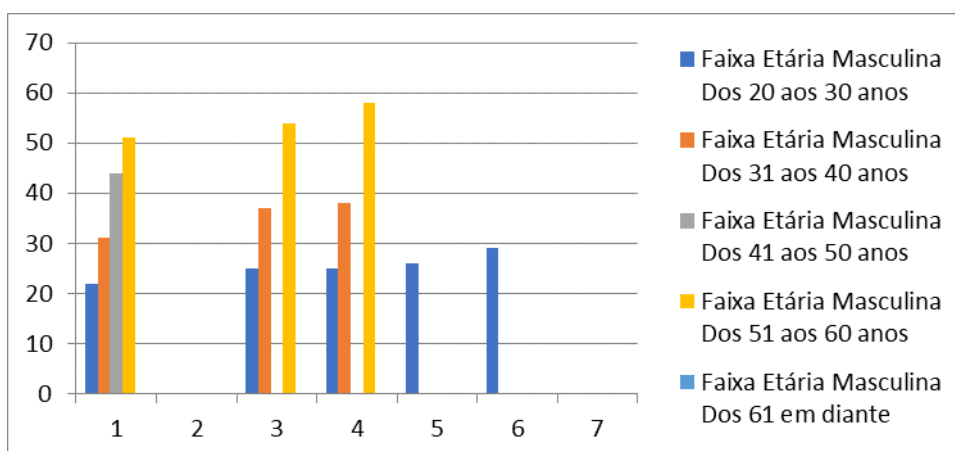


Quadro representativo 1. Percentual da amostra de gêneros feminino e masculino.

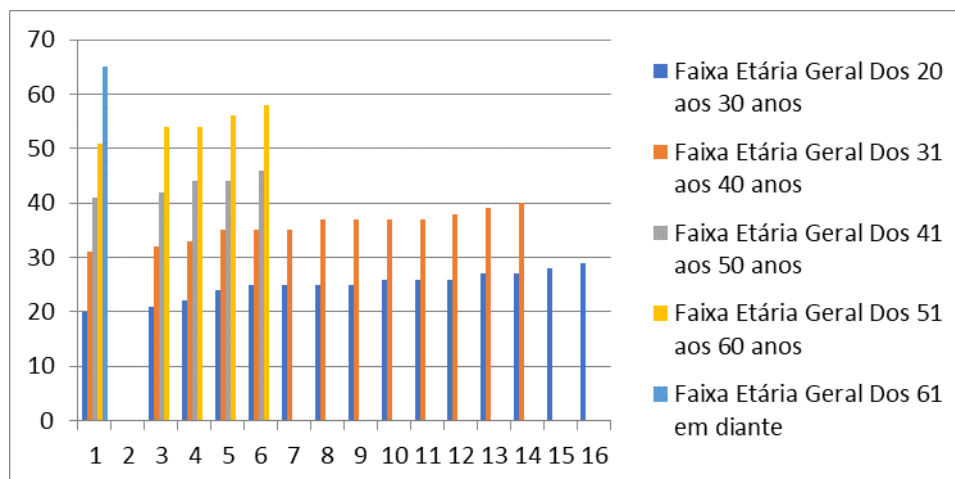
A faixa etária da amostra está entre os 20 e os 65 anos e sua representatividade pode ser verificada nos quadros 2, 3 e 4.



Quadro 2. Faixa etária feminina da amostra.



Quadro 3. Faixa etária masculina da amostra.



Quadro 4. Faixa etária geral da amostra.

O procedimento das entrevistas foi presencial e ocorreu de Março a Novembro de 2016. Foram entrevistados 29 colaboradores e 11 gestores do Hotel InterContinental Lisboa. Previamente às entrevistas, foi elaborado um guião primário de perguntas direccionadas aos gestores e um guião primário para as entrevistas direccionadas aos colaboradores. “Mesmo quando se utilizar um guião, as entrevistas qualitativas (...) oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo.” (Bardin, 2009; p.134).

Os resultados das entrevistas serão apresentados de duas formas: A) Principais temas abordados e respostas ilustrativas. B) Através do modelo de quadro de dupla entrada para análise de conteúdo, utilizado por (Almeida, 2003). Cada um dos principais temas estará evidenciado num quadro de dupla entrada. Na parte superior do quadro, na primeira linha, encontra-se a pergunta realizada na entrevista. Na segunda linha, encontram-se as palavras-chaves das respostas fornecidas sobre cada tema. Na primeira coluna, em respeito ao anonimato convencionado para as entrevistas, os colaboradores participantes estão apresentados em forma numérica, do número 1 ao 29. No corpo do quadro de dupla entrada determinou-se com um X as referentes respostas dos colaboradores. Após a leitura das entrevistas, decorreu a sistematização das informações recolhidas através da aplicação dos resultados no quadro de dupla entrada para, enfim, responder-se às questões levantadas acerca desta investigação.

3.1. Temas abordados e respostas ilustrativas – Guião dos colaboradores

Apresenta-se abaixo o guião direcionado aos colaboradores, com as principais perguntas feitas durante as entrevistas e algumas respostas encontradas, apenas a título de ilustração. As referências numéricas utilizadas para determinar os colaboradores podem ser analisadas nos quadro de dupla entrada, a seguir ao guião dos gestores.

Você sabe o que é *feedback*?

“Sim, sim. *Feedback* é um tipo de informação que tu dás ao teu chefe, quando ele pergunta a ti como está a correr o trabalho.” Colaborador 14.

Você já participou de alguma formação sobre *feedback*, oferecida pelo Hotel InterContinental Lisboa?

“ Sim, recebi informações sobre como dar *feedback* sobre minhas funções, minha interação no trabalho e também sobre o cliente. Mas eu própria já tinha esse tipo de atitude, tanto para a evolução do próprio trabalho e para termos sempre um serviço cada vez melhor.” Colaborador 29.

“ Recebi sim senhora. Recebemos vários números de formações a nível profissional dentro do hotel, tivemos formações acerca do *feedback*, como lidar com o *feedback* do cliente, como gerir queixas dos clientes (...) Essa formação foi voltada para o cliente e para o trabalhador também, tendo em conta o quão importante é o *feedback* do cliente para nós e de nós para o cliente quando somos também bem tratados (...) não é só o *feedback* de fora que importa, o de dentro para fora também, que os clientes percebam que nós nos sentimos bem e da maneira como nos tratam. Não é só esperar o *feedback* dos clientes a nível de serviço, mas também dar o *feedback* ao cliente enquanto, pronto, estamos bem, estamos felizes na empresa e que estamos contentes aqui a trabalhar, tás a ver?!” Colaborador 12.

Você já sentiu necessidade de fornecer *feedback* ao seu superior, em relação à forma como ele atua e se comunica dentro da organização?

“ Não. Nossa superiora até nos pergunta bastante vezes o que é que nós achamos, como é que preferimos trabalhar, portanto ela nos envolve muito nos processos.” Colaborador 4.

“ Sim, já senti necessidade de dar o feedback ao meu chefe mas tive receio por não saber qual seria a reação dele. Prefiro não falar e tudo vai-se andando” Colaborador 15.

Quais os sentimentos que são incitados em você, quando pensa em fornecer *feedback* sobre a forma como seu superior comunica e atua na organização?

“ Tenho um pouco de receio. Prefiro, se calhar, não dizer nada pessoalmente e saber que estou segurando o meu lugar e que não o ponho em risco.” Colaborador 28.

“ Me sinto tranquilo, tenho uma relação muito próxima com meu chefe, falamos tudo um com o outro.” Colaborador 2.

Você já forneceu *feedback* ao seu superior, em relação à forma como ele atua e se comunica dentro da organização?

“Sim, hoje mesmo passei por essa situação (...) tenho coragem de dar *feedback* ao meu chefe sobre a forma como ele atua para o meu bem e para o bem do trabalho. E não fiquei insegura porque eu não fiz nada de errado, quem fez foi ele, não fui eu. Tenho a minha consciência tranquila.” Colaborador 13.

O *feedback* em relação à forma como o seu superior atua e se comunica na organização foi feito pessoalmente ou através do inquérito de satisfação do Hotel InterContinental Lisboa?

“Das duas maneiras. Tenho liberdade em falar com meu chefe, já trabalhamos juntos há muitos anos. O inquérito é um modelo americano, sabe? De marcar X, aí tu podes marcar lá como é a tua relação com teu chefe, dentro das opções que oferecem.” Colaborador 6.

O *feedback* que você forneceu no inquérito de satisfação, em relação à forma como o seu superior atua e se comunica, foi honesto?

“Não. Nós recebemos uma chave para acedermos ao inquérito, não acredito que este inquérito seja anônimo, já que as chaves são entregues em envelopes com nossos nomes.” Colaborador 16.

“ Sim, meu relacionamento com meu chefe é bom, não tenho problemas.”
Colaborador 3.

Como é o ambiente de trabalho da sua secção em um panorama geral?

“ É bom. Gosto muito principalmente da convivência com meus colegas. Saímos para jantar, para tomar uns copos. Somos amigos.” Colaborador 27.

“” É bom, eles me tratam como deve ser e, portanto, não tive nenhum problema ainda.” Colaborador 25.

Como classifica a forma como o seu superior atua e se comunica, em um panorama geral?

" É boa. Por norma ele conversa conosco com gentileza, com modos. Se o chefe fala conosco grosseiramente, é claro que as pessoas não gostam. Tem que tratar bem as pessoas para que o seu feedback seja positivo.” Colaborador 5.

3.2. Temas abordados e respostas ilustrativas – Guião dos gestores.

Apresenta-se abaixo o guião direcionado aos gestores, com as principais perguntas feitas durante as entrevistas e algumas respostas encontradas, apenas a título de ilustração.

Você considera importante receber *feedback* dos seus colaboradores?

“Sim e o *feedback* a que tenho chegado normalmente é *feedback* em relação a melhoramento do serviço e de condições de serviço (...) e eu tento procurar uma solução não somente da minha cabeça mas junto às pessoas com quem trabalho.” Gestor 3.

" O feedback também somos nós que temos que procurar e eu procuro saber a opinião das pessoas com quem eu trabalho.” Gestor 5.

Você considera importante que os seus colaboradores lhe forneçam *feedback* sobre a forma como você atua e se comunica dentro da organização?

“Sim. É importante para eu tentar perceber onde posso ter errado e para eu fazer uma autoavaliação e melhorar esses aspectos. Há pessoas que falam abertamente, há outras que não. Percebe-se no comportamento, na forma de estar. E na forma de se relacionar comigo.” Gestor 1.

“Sim, acho que tem muita importância porque o mais difícil de ser gestor é lidar com as pessoas com quem eu trabalho, com os meus colegas, com toda a gente. É o mais difícil. E por mais que tentemos fazer tudo certo há sempre alguém que não está satisfeito.” Gestor 4.

“Penso que só através desse *feedback* é que a pessoa irá montar a imagem daquilo que são os seus prós e os seus contras porque os outros é que nos julgam e são eles que nos dão as ferramentas para nós nos definirmos. E a partir daí é que nós podemos ter uma base de crescimento. Portanto eu acho que o *feedback* é essencial. Acho que sem *feedback* nós não sabemos onde temos que melhorar, nem sabemos onde nós somos fortes.” Gestor 9.

“É extremamente importante que nós passemos um *feedback*, recebamos também *feedback* porque muita das vezes nós temos tendência a achar que somos os maiores e muitas vezes não somos, e é importante que essa troca seja perfeitamente pura para que leve ao crescimento mútuo de todas as pessoas envolvidas.” Gestor 2.

Você sente-se aberto em receber *feedback* de seus colaboradores, sobre a forma como atua e se comunica na organização?

“Sim. Sim por uma razão. Eu tenho um defeito muito grande que tem a ver com o facto de ser muito emotivo na forma como comunico o que significa que às vezes comunico de uma forma mais tranquila e outras vezes comunico de uma forma mais veemente. E consigo perceber que às vezes quando comunico dessa forma veemente consigo ter *feedback* imediato através da postura das pessoas, da reação das pessoas. Mais tarde algumas pessoas têm o à vontade para me transmitir os *feedbacks* sobre essas situações. A minha tendência aí é tentar melhorar dentro dessas áreas. Às vezes é muito difícil, mas estou aberto a ouvir esses *feedbacks* sem problemas nenhuns, tal como estou aberto a dá-los, não deixo nada por dizer. Gestor 6.

“Às vezes é difícil, mas sim. Temos que ter sempre uma grande capacidade de encaixe e eu acho que até a pessoa mais aberta pode levar mal um *feedback* ou um *feedback* mais negativo (...) aquilo que eu tenho vindo a aprender enquanto gestor é que é muito mais difícil receber *feedback* enquanto gestor do que colaborador e que tu não podes tomar nada como teu, ou seja, tu não podes tomar como um erro e tomar como uma situação negativa. Tens que levar como uma opinião. E as opiniões servem precisamente para tu te construíres, por mais diversas que elas sejam. É sempre importante olharmos para o *feedback*, mesmo que

seja negativo, de uma forma positiva (...) não devemos aceitá-lo como uma agressão, digamos assim, devemos ouvi-lo como um conselho. Gestor 2.

3.3. Quadros de dupla entrada – colaboradores.

Você sabe o que é *feedback*?

Sabe o que é <i>feedback</i> ?		
	Sim	Não
colaborador 1	X	
colaborador 2	X	
colaborador 3	X	
colaborador 4	X	
colaborador 5	X	
colaborador 6	X	
colaborador 7	X	
colaborador 8	X	
colaborador 9	X	
colaborador 10	X	
colaborador 11	X	
colaborador 12	X	
colaborador 13	X	
colaborador 14	X	
colaborador 15	X	
colaborador 16	X	
colaborador 17	X	
colaborador 18	X	
colaborador 19	X	
colaborador 20	X	
colaborador 21	X	
colaborador 22	X	
colaborador 23	X	
colaborador 24	X	
colaborador 25	X	
colaborador 26	X	
colaborador 27	X	
colaborador 28	X	
colaborador 29	X	

Em uma análise percentual⁴⁶, 100% da amostra sabe o que é o *feedback*.

⁴⁶ Ver quadros de percentuais em Apêndice C.

Você já participou de alguma formação sobre *feedback* , oferecida pelo Hotel InterContinental Lisboa?

Participou de alguma formação sobre o <i>feedback</i> no InterContinental Lisboa?			
	Sim	Não	Não se lembra
colaborador 1	X		
colaborador 2	X		
colaborador 3	X		
colaborador 4	X		
colaborador 5	X		
colaborador 6	X		
colaborador 7	X		
colaborador 8	X		
colaborador 9	X		
colaborador 10	X		
colaborador 11	X		
colaborador 12	X		
colaborador 13	X		
colaborador 14	X		
colaborador 15	X		
colaborador 16	X		
colaborador 17	X		
colaborador 18	X		
colaborador 19	X		
colaborador 20	X		
colaborador 21	X		
colaborador 22	X		
colaborador 23			X
colaborador 24	X		
colaborador 25	X		
colaborador 26	X		
colaborador 27	X		
colaborador 28	X		
colaborador 29	X		

97% do total da amostra participou de formação sobre o feedback no Hotel InterContinental Lisboa. 3% da amostra não se recorda de ter participado em alguma formação sobre o feedback, ministrada pelo hotel.

Você já sentiu necessidade de fornecer *feedback* ao seu superior, em relação à forma como ele atua e se comunica dentro da organização?

Já sentiu necessidade de fornecer <i>feedback</i> ao superior, em relação à forma como ele atua e se comunica?			
	Sim	Não	Nunca pensou sobre isso
colaborador 1	X		
colaborador 2	X		
colaborador 3	X		
colaborador 4		X	
colaborador 5	X		
colaborador 6	X		
colaborador 7	X		
colaborador 8	X		
colaborador 9	X		
colaborador 10	X		
colaborador 11	X		
colaborador 12	X		
colaborador 13	X		
colaborador 14	X		
colaborador 15	X		
colaborador 16	X		
colaborador 17	X		
colaborador 18	X		
colaborador 19	X		
colaborador 20	X		
colaborador 21	X		
colaborador 22	X		
colaborador 23	X		
colaborador 24	X		
colaborador 25	X		
colaborador 26	X		
colaborador 27	X		
colaborador 28	X		
colaborador 29	X		

97% da amostra afirmou ter sentido necessidade de fornecer *feedback* ao seu superior, sobre a forma como ele atua e se comunica na organização. 3% da amostra não sentiu essa necessidade.

Quais os sentimentos incitados incitados em você, quando pensa em fornecer *feedback* sobre a forma como seu superior se comunica e atua na organização?

Sentimentos incitados quando pensa em fornecer o <i>feedback</i>							
	Medo	Segurança	Insegurança	Desconforto	Receio	Tranquilidade	Nunca pensou
colaborador 1				X			
colaborador 2						X	
colaborador 3		X					
colaborador 4						X	
colaborador 5		X					
colaborador 6		X				X	
colaborador 7						X	
colaborador 8						X	
colaborador 9						X	
colaborador 10						X	
colaborador 11						X	
colaborador 12						X	
colaborador 13						X	
colaborador 14						X	
colaborador 15					X		
colaborador 16				X	X		
colaborador 17	X		X				
colaborador 18						X	
colaborador 19		X				X	
colaborador 20						X	
colaborador 21						X	
colaborador 22		X					
colaborador 23		X				X	
colaborador 24						X	
colaborador 25						X	
colaborador 26						X	
colaborador 27						X	
colaborador 28					X		
colaborador 29						X	

Vários sentimentos foram mencionados pelos colaboradores. O Sentimento predominante, descrito por 62% dos participantes, foi de tranquilidade quando pensam em fornecer *feedback* ao seus superiores sobre a forma como atuam e se comunicam na organização. Logo em seguida veio a segurança representando 17% da amostra, o receio com 9% da amostra, o desconforto com 6% da amostra e o medo e a insegurança igualmente com 3% da amostra.

Você já forneceu *feedback* ao seu superior, em relação à forma como ele atua e se comunica dentro da organização?

Já forneceu <i>feedback</i> ao superior, em relação a forma como ele atua e se comunica?			
	Sim	Não	Nunca pensou sobre isso
colaborador 1	X		
colaborador 2	X		
colaborador 3	X		
colaborador 4	X		
colaborador 5	X		
colaborador 6	X		
colaborador 7	X		
colaborador 8	X		
colaborador 9	X		
colaborador 10	X		
colaborador 11	X		
colaborador 12	X		
colaborador 13	X		
colaborador 14	X		
colaborador 15	X		
colaborador 16	X		
colaborador 17	X		
colaborador 18	X		
colaborador 19	X		
colaborador 20	X		
colaborador 21	X		
colaborador 22	X		
colaborador 23	X		
colaborador 24	X		
colaborador 25	X		
colaborador 26	X		
colaborador 27	X		
colaborador 28	X		
colaborador 29	X		

Todos os participantes da amostra já forneceram *feedback* ao superior, sobre a forma como ele atua e se comunica na organização.

O *feedback* em relação à forma como seu superior atua e se comunica na organização foi feito pessoalmente ou através do inquérito de satisfação do Hotel InterContinental Lisboa?

Como forneceu o <i>feedback</i> ?			
	Presencialmente	No inquérito de satisfação	Não forneceu
colaborador 1		X	
colaborador 2	X	X	
colaborador 3	X	X	
colaborador 4		X	
colaborador 5		X	
colaborador 6	X	X	
colaborador 7		X	
colaborador 8		X	
colaborador 9		X	
colaborador 10		X	
colaborador 11		X	
colaborador 12	X	X	
colaborador 13	X	X	
colaborador 14		X	
colaborador 15		X	
colaborador 16		X	
colaborador 17		X	
colaborador 18		X	
colaborador 19		X	
colaborador 20		X	
colaborador 21		X	
colaborador 22		X	
colaborador 23	X	X	
colaborador 24		X	
colaborador 25		X	
colaborador 26		X	
colaborador 27		X	
colaborador 28		X	
colaborador 29		X	

O Hotel InterContinental Lisboa, ao aplicar o questionário de satisfação permite que os colaboradores tenham dois canais para fornecerem *feedback* aos seus superiores. Há a opção de fornecer o *feedback* presencial e o *feedback online* através do questionário de satisfação. 100% da amostra forneceu *feedback online* e, dentro deste universo, 17% da amostra também forneceu *feedback* presencial para os superiores.

O *feedback* que você forneceu no inquérito de satisfação, em relação à forma como o seu superior atua e se comunica, foi honesto?

O <i>feedback</i> fornecido em relação à forma como seu superior atua e se comunica foi honesto?			
	Sim	Não	Nunca pensou sobre isso
colaborador 1		X	
colaborador 2	X		
colaborador 3	X		
colaborador 4	X		
colaborador 5	X		
colaborador 6	X		
colaborador 7	X		
colaborador 8	X		
colaborador 9	X		
colaborador 10	X		
colaborador 11	X		
colaborador 12	X		
colaborador 13	X		
colaborador 14	X		
colaborador 15	X		
colaborador 16		X	
colaborador 17	X		
colaborador 18	X		
colaborador 19	X		
colaborador 20	X		
colaborador 21	X		
colaborador 22	X		
colaborador 23	X		
colaborador 24	X		
colaborador 25	X		
colaborador 26	X		
colaborador 27	X		
colaborador 28	X		
colaborador 29	X		

93% da amostra afirmou ser honesta ao fornecer *feedback* sobre a forma como o superior atua e se comunica na organização. 7% da amostra afirmou não ter sido honesta ao fornecer este *feedback*.

Como é o ambiente de trabalho da sua secção em um panorama geral?

Como é o ambiente de trabalho de sua secção, em sua opinião, em um panorama geral?			
	Bom	Regular	Ruim
colaborador 1	X		
colaborador 2	X		
colaborador 3	X		
colaborador 4	X		
colaborador 5	X		
colaborador 6	X		
colaborador 7	X		
colaborador 8	X		
colaborador 9	X		
colaborador 10	X		
colaborador 11	X		
colaborador 12	X		
colaborador 13	X		
colaborador 14	X		
colaborador 15	X		
colaborador 16	X	X	
colaborador 17	X		
colaborador 18	X		
colaborador 19	X		
colaborador 20	X		
colaborador 21	X		
colaborador 22	X		
colaborador 23	X		
colaborador 24	X		
colaborador 25	X		
colaborador 26	X		
colaborador 27	X		
colaborador 28	X		
colaborador 29	X		

Em relação ao ambiente de trabalho, 97% da amostra afirmou ser bom trabalhar no Hotel InterContinental Lisboa. Apenas 3% da amostra afirmou que, em relação ao ambiente de trabalho, trabalhar no hotel InterContinental Lisboa é regular, ou seja, está contida dentro de certos limites entre o bom e o ruim.

Como classifica a forma como o seu superior atua e se comunica, em um panorama geral?

Como classifica a forma como seu superior atua e se comunica, em um panorama geral?			
	Boa	Gostaria que fosse melhor	Ruim
colaborador 1		X	
colaborador 2	X		
colaborador 3	X		
colaborador 4	X		
colaborador 5	X		
colaborador 6	X		
colaborador 7	X		
colaborador 8	X		
colaborador 9	X		
colaborador 10	X		
colaborador 11	X		
colaborador 12	X		
colaborador 13		X	
colaborador 14	X		
colaborador 15	X		
colaborador 16		X	
colaborador 17	X		
colaborador 18	X		
colaborador 19	X		
colaborador 20		X	
colaborador 21		X	
colaborador 22	X		
colaborador 23	X		
colaborador 24	X		
colaborador 25	X		
colaborador 26	X		
colaborador 27	X		
colaborador 28	X		
colaborador 29	X		

83% da amostra classificou como boa a forma como seu superior atua e se comunica na organização. 17% da amostra gostaria que fosse melhor.

3.4. Quadros de dupla entrada – gestores.

Você considera importante receber *feedback* de seus colaboradores?

Você considera importante receber <i>feedback</i> de seus colaboradores?		
	Sim	Não
gestor 1	X	
gestor 2	X	
gestor 3	X	
gestor 4	X	
gestor 5	X	
gestor 6	X	
gestor 7	X	
gestor 8	X	
gestor 9	X	
gestor 10	X	
gestor 11	X	

Todos os gestores entrevistados consideraram ser importante receber *feedback* dos seus colaboradores.

Você considera importante que seus colaboradores lhe forneçam *feedback* sobre a forma como você atua e se comunica dentro da organização?

Você considera importante que seus colaboradores lhe forneçam <i>feedback</i> sobre a forma como você atua e se comunica dentro da organização?		
	Sim	Não
gestor 1	X	
gestor 2	X	
gestor 3	X	
gestor 4	X	
gestor 5	X	
gestor 6	X	
gestor 7	X	
gestor 8	X	
gestor 9	X	
gestor 10	X	
gestor 11	X	

Todos os gestores entrevistados consideraram ser importante receber *feedback* de seus colaboradores, sobre a forma como atuam e se comunicam dentro da organização.

Você sente-se aberto em receber *feedback* de seus colaboradores, sobre a forma como atua e se comunica na organização?

Você sente-se aberto em receber <i>feedback</i> de seus colaboradores, sobre a forma como atua e se comunica-se na organização?		
	Sim	Não
gestor 1	X	
gestor 2	X	
gestor 3	X	
gestor 4	X	
gestor 5	X	
gestor 6	X	
gestor 7	X	
gestor 8	X	
gestor 9	X	
gestor 10	X	
gestor 11	X	

Todos os gestores entrevistados sentem-se abertos em receber *feedback* de seus colaboradores, sobre a forma como atua e se comunica na organização.

CONCLUSÃO

Há um grande interesse e uma forte atuação do Hotel InterContinental Lisboa, no que concerne à aplicação do *feedback* e ao desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, por intermédio da avaliação de desempenho. Através do seu questionário de satisfação, é possível obter o *feedback* dos colaboradores sobre a satisfação com o ambiente de trabalho, a desenvoltura das chefias, a comunicação entre os colaboradores e as chefias, entre outros.

Como explica (Missel, 2012; p25), de modo geral, as organizações que utilizam “o processo de *feedback* corporativo construtivo estabelecem um ciclo de aprimoramento contínuo do seu quadro de funcionários e também percebem melhora nas relações de trabalho e no envolvimento dos funcionários com as atividades.” É neste sentido que o Hotel InterContinental Lisboa demonstra trabalhar. Esta afirmação constata a assertividade do IHG para o seu constante e atestado desenvolvimento, como a rede número um do mundo dentro da sua área de atuação, de acordo com o que é informado no seu manual, anteriormente citado.

É importante salientar que, no decorrer desta pesquisa, foram raros os momentos de insatisfação presenciados em relação ao comportamento das lideranças, fator que pode ser parte determinante do posicionamento do InterContinental Group – IHG no mercado.

É válido salientar que, através das minhas observações de campo⁴⁷, no dia a dia do Hotel InterContinental Lisboa, os colaboradores demonstram estar satisfeitos por fazerem parte da organização. Tal constatação está de acordo com a afirmação de 97% dos colaboradores entrevistados nessa investigação, ao afirmarem que consideram ser bom trabalhar nesta empresa. E está de acordo com a afirmação de (Goleman et al, 2011; p.34), ao realçar que “quando as pessoas se sentem bem, o trabalho corre melhor.”

Os colaboradores que trabalham em ambientes onde se sentem satisfeitos e que geram e/ou estimulam a colaboração, a equidade, a cooperação e como consequência o bom desempenho das tarefas, acabam por aumentar as receitas da organização. Os fatores que determinam se uma organização é eficiente em seu campo de atuação são muito complexos, segundo (Goleman et al, 2011), mas o bom ambiente organizacional determina de 20% a

⁴⁷ Trabalho em regime de extra no Hotel InterContinental Lisboa. Estar inserida diariamente no contexto organizacional me proporcionou dinamizar esse estudo através das notas de observador. As observações foram feitas entre Maio e Novembro de 2016.

30% do bom desempenho dos colaboradores⁴⁸. Destes dados, a forma como o líder atua e se comunica explica de 50% a 70% dos sentimentos dos colaboradores em relação ao ambiente organizacional. Portanto, segundo (Goleman et. all, 2011) “conseguir que as pessoas deem o melhor de si é rentável (...) e mais do que qualquer outra pessoa, é o chefe quem cria as condições que determinam diretamente a capacidade das pessoas para trabalharem bem.” (p. 38)

Foi-me possível observar a existência de algumas lideranças com atitudes pontuais negativas, tais como uma certa rudez na forma como se comunicam, instituídas como comuns no cotidiano da organização e que explico aqui apenas como notas de observador, por terem sido pontuais e não terem tido expressão nas respostas dos entrevistados. Segundo (Goleman et all; p.52), “para guiarem o tom emocional do grupo, é necessário que, antes, os líderes tenham adquirido um conhecimento seguro da sua própria orientação e das suas prioridades – o que nos remete para a importância da autoconsciência.” E explica que a autoconsciência é trabalhada, também, a partir dos *feedbacks* que obtemos dos outros.

As lideranças com características mais rudes, de acordo com (Goleman et all, 2011), quando estimuladas a respeito de como se sentem e em quê isto afeta as suas relações laborais poderão dar um passo na direção de transformar as suas atitudes. Contudo, London (2003), afirma que, atualmente, as pessoas não podem pressupor que as organizações se responsabilizarão pelo seu desenvolvimento. Os sistemas organizacionais podem prover os recursos para que as pessoas aprendam a assumir as próprias responsabilidades em relação ao seu desenvolvimento pessoal. Entretanto, afirma que as pessoas precisam do *feedback* para monitorar seus próprios progressos.

Entretanto, em relação ao *feedback* dos colaboradores para as lideranças, apenas 17%, dentro dos 100% do universo da amostra, fornece *feedback* presencial ao superior. O que significa que 83% dos colaboradores entrevistados não fornecem *feedback* presencial às lideranças, sobre a forma como elas atuam e se comunicam na organização. Ter a ferramenta dos questionários de satisfação possibilita o *feedback* do colaborador em relação ao gestor, mas, de acordo com Willian (2005), o *feedback* eficaz está relacionado à agilidade na resposta. O questionário de satisfação é aplicado duas vezes por ano, o que sugere que nas

⁴⁸ A análise da relação entre o clima humano e o desempenho da empresa: David McClelland. Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews, *Psychological Science* 9 (1998): 331-339; Daniel Williams. Leadership for the 21st Century: Life Insurance Leadership Study. (Boston: Loma/Hay Group, 1995). Fonte: (Goleman et all, 2011).

atuações diárias o *feedback* possa, talvez, ser desvalorizado e haver possíveis perdas de produtividade que seriam pertinentes, caso a organização tivesse um olhar mais cauteloso, para o seu próprio benefício. Entretanto, há que se exaltar que, igualmente, 83% da amostra classificou como boa a forma como as lideranças atuam e se comunicam no hotel, igualando, em princípio, os percentuais entre os dois aspectos citados.

Quando aprofundada a análise⁴⁹, verifica-se também que destes 83% que classificaram como boa a atuação do seu superior, quando verificados os dados sobre os sentimentos que afirmaram sentir a respeito de fornecer *feedback* às lideranças, 92% desta amostra transita entre sentimentos de tranquilidade e confiança e apenas 8% afirmaram sentir receio.

Portanto, o relacionamento interpessoal entre líderes e colaboradores no Hotel InterContinental Lisboa é positivo e a aplicação do questionário de satisfação verifica-se como uma possível ferramenta da empresa para análise e controlo da atuação das suas lideranças.

Como continuação do estudo, averiguou-se que os gestores afirmam ser importante receber *feedback* dos seus colaboradores, inclusive sobre a forma como atuam e se comunicam e se sentem abertos nesse sentido.

Portanto, é exequível concluir que a comunicação é intrínseca ao comportamento. Todo comportamento comunica. Não existe uma só ação ou atitude que não comunique algo. E as competências comportamentais regem as competências comunicacionais e vice-versa. O que demonstra a valorização do *feedback* e o desenvolvimento das competências de inteligência emocional, em conjunto, dentro das organizações.

Estas duas componentes para uma boa gestão, as competências da inteligência emocional e o *feedback* eficaz não deveriam caminhar separadas e nem funcionam em sua totalidade se não caminharem juntas. São interdependentes uma da outra. Utilizá-las em conjunto torna-se, assim, fundamental para que as empresas e colaboradores atuem no sentido de estabelecer reciprocidades positivas para corroborar com o desenvolvimento e crescimento da organização.

⁴⁹ Análise: Da amostragem que classificou como boa a atuação dos superiores, verificam-se os sentimentos que cada um expressou sentir. Ex: colaborador 2, receio. Colaborador 3 tranquilidade. Em seguida, separam-se os colaboradores em “com sentimentos positivos” e “com sentimentos negativos” em relação e vê-se o percentual de cada uma dessas duas características dentro da amostra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, F.J., (2006). *Técnicas de chefia e liderança*. (1ª ed.) Coimbra, Portugal: Centro de Estudos e Formação Autárquica.
- ALMEIDA, V., (2003). *A comunicação interna na empresa*. (1ªed.). Lisboa, Portugal: Áreas Editora, SA.
- ARIELY, D., (2011). O lado bom da irracionalidade. Os inesperados benefícios de desafiar a lógica em casa e no trabalho. (1ªed.) pp. 231-250. Lisboa, Portugal: Lua de Papel.
- BARDIN L., (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70 Lda.
- BLAND, M., JACKSON, P., (1992). *A comunicação na empresa*. (1ªed.). Lisboa, Portugal: Editora Presença. (Primeira edição, 1990).
- BOGDAN, C.R.; BIKLEN, K. S., (1991). *Investigação Qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. (1ª ed.). Porto, Portugal: Porto Editora.
- CHIAVENATO, I., (2014). *Comportamento Organizacional – A dinâmica do sucesso das organizações*. (3ªed.) São Paulo, Brasil: Editora Manole, Ltda.
- DAMÁSIO, A.R., (2001). *O Erro de Descartes. Emoção, razão e o cérebro humano*. (22ª.ed.) Mem Martins, Portugal: Europa-América, Lda. (Primeira edição em Maio de 1995).
- DORON, R., PAROT, F., (2001). *Dicionário de Psicologia*. (1ªed.) Lisboa, Portugal: Climepsi Editores.
- ECO, H., (2007). *Como se faz uma tese em ciências humanas*. (13ªed). Lisboa, Portugal: Editora Presença. (Primeira edição, 1997).
- ESCOLA SUPERIOR de EDUCAÇÃO de COIMBRA. (2012). *Referencias e citações bibliográficas: APA*. (6ª ed). Coimbra: Escola Superior de Educação de Coimbra.
- EUSON, B., (2008). *Communicating in the 21st century*. (2ªed). pp 310-340. Australia: John Miley & Sons Austrália, Ltd. (Primeira edição, 2005).

- FREIXO, M. J.V., (2011). *Teorias e modelos de comunicação*. (2ª ed.). Lisboa, Portugal: Instituto Piaget. (Primeira edição, 2006)
- GARBER, R. P., (2004). *Giving and Receiving Performance Feedback*. (1ª ed.) Massachusetts: HRD Press, Inc.
- GIL, A.C. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (2ª ed.). São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.
- GOLEMAN, D., (1995). *Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. (32ªed). Rio de Janeiro, Brasil: Editora Objetiva LTDA.
- GOLEMAN, D., (1997). *Inteligência emocional*. (2ª ed.). Portugal: Temas e Debates, Lda. (Primeira edição, 1995).
- GOLEMAN, D. (2000). *Trabalhar com inteligência Emocional*. (2ª ed.). Lisboa, Portugal:Temas e Debates – Actividades Editoriais, Lda. (Primeira edição, 1998)
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A. (2011). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações*. (4ªed). Lisboa: Editora Gradiva Publicações, S. A. (Primeira edição, 2002).
- LONDON, M., (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. (2ªed.) New Jersey: Editora:Lawrence Erlbaum Associates.
- MIGUEL, A., ROCHA, A., ROHRICH, O. (2008). *Gestão emocional de equipas em ambiente de projecto*.(1ª.ed.). Lisboa, Portugal: FCA – Editora de Informática, Lda.
- MISSEL, S. (2012). *Feedback corporativo: Como saber se está indo bem*. (1ªed.). São Paulo, Brasil: Editora Saraiva.
- NEVES, J. G, GARRIDO, M., SIMÕES, E., (2008). *Manual das Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais*. (1ª ed.) Lisboa, Portugal: Edições Silabo, Lda.
- PETIT, F., DUBOIS,M.(1998). *Introdução à psicossociologia das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.

PINTO, C.; CAETANO, J.; RAQUILHA, L.; TRINDADE, P.(2003). *Novas Tecnologias da Comunicação*.Um guia para todos aqueles que necessitam de conceber e realizar apresentações. Lisboa: ACD Editores.

PRIMO, J., MATEUS, D. (2014). *Normas para elaboração de teses de doutoramento: Aplicáveis à dissertações, trabalhos de projeto e relatórios de estágio de mestrado*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Reitoria.

REGO, A. (1999). *Comunicação nas Organizações*. Lisboa, Portugal: Edições Silabo, Lda.

REGO, A.(2013). *Comunicação pessoal e organizacional-Teoria e prática*. (3ª ed.) Lisboa: Edições Silabo, Lda.

REGO, A.; CUNHA, M.P. (2010). *Liderança Positiva*. (2ª ed.) Lisboa, Portugal: Edições Silabo, Lda.

RODRIGUES, D. A., (1994). *Comunicação e Cultura – A experiência cultural na era da informação*. (1ª ed.) Lisboa, Portugal: Editorial Presença, Lda.

WILLIAMS, R.L., (2005). *Preciso saber se estou indo bem!* (1ªed.) Rio de Janeiro, Brasil: Editora Sextante.

WEB

Toda a matéria. Site de conteúdos escolares destinados ao apoio à educação no Brasil. Consultado em junho, 18, 2016 em: <https://www.todamateria.com.br/papel-social/>

Camila Oliveira

A Importância do *Feedback* Associado à Inteligência Emocional em Contextos Organizacionais

APÊNDICES.

Apêndice A

Domínios da Inteligência Emocional e Competências Associadas Extraído integralmente de (Goleman et all, 2011; p.59) e (Goleman et all, 2011, apêndice B).

Competências Pessoais: determinam a autogestão.

AUTOCONSCIÊNCIA

- Autoconsciência emocional: ser capaz de ler as suas próprias emoções e de reconhecer os seus efeitos; usar o instinto para orientar as decisões.
- Auto-avaliação: conhecer as suas próprias forças e os próprios limites.
- Autoconfiança: boa noção do seu próprio valor e das suas próprias capacidades.

AUTOGESTÃO

- Autodomínio emocional: manter debaixo de controle os impulsos e as emoções destrutivas.
- Transparência: mostrar honestidade e integridade; ser de confiança.
- Capacidade de adaptação: flexibilidade que permite adaptação a ambientes de mudança e situações em que é necessário ultrapassar dificuldades.
- Capacidade de realização: energia para melhorar o desempenho por forma a satisfazer padrões pessoais de excelência.
- Capacidade de iniciativa: estar pronto para agir e aproveitar oportunidades.
- Otimismo: ver o lado positivo dos acontecimentos.

COMPETÊNCIAS SOCIAIS: determinam a gestão das relações

CONSCIÊNCIA SOCIAL

- Empatia: apreender as emoções dos outros, compreender o ponto de vista deles e estar ativamente interessado nas questões que os preocupam.
- Consciência organizacional: captar as ondas, as redes de decisão e as políticas que atravessam a organização.
- Espírito de serviço: reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e dos clientes.

GESTÃO DAS RELAÇÕES

- Liderança inspiradora: utilizar visões irresistíveis para orientar e motivar as pessoas.
- Influência: dominar um conjunto de táticas de persuasão.
- Capacidade para desenvolver os outros: desenvolver as capacidades dos outros dando-lhes feedback de orientação.
- Catalisador de mudança: iniciar novas orientações e gerir e orientar pessoas nos novos caminhos.
- Gestão de conflitos: resolver desacordos e disputas.
- Criar laços: cultivar e manter redes de relações.
- Espírito de equipa e colaboração: cooperação e capacidade para gerar espírito de equipa.

A Inteligência Emocional: Competências de Liderança. Apêndice B.

Autoconsciência:

- Autoconsciência Emocional: Os líderes com forte capacidade de autoconsciência estão sintonizados com os sinais internos profundos e sabem como os sentimentos os afetam e como afetam o seu desempenho profissional. Estão ligados aos seus valores orientadores e conseguem frequentemente intuir a melhor atitude a tomar tendo em consideração a visão global das situações complexas. Os líderes emocionalmente autoconscientes são francos e autênticos, sabem falar sobre suas emoções de forma aberta e sobre seus valores de forma convicta.
- Autoavaliação: Os líderes com elevada capacidade de autoavaliação conhecem os seus pontos fortes e as suas fraquezas e têm sentido de humor a respeito de si próprios. Estão prontos a aceitar que têm de melhorar em alguns aspectos e recebem bem críticas e *feedback*. Uma boa autoavaliação permite que o líder saiba quando pedir ajuda e conheça os pontos fortes que deve cultivar.
- Autoconfiança: Conhecer bem as capacidades próprias permite que os líderes utilizem adequadamente as suas qualidades. Para os líderes dotados de autoconfiança, os desafios colocados por funções difíceis são bem-vindos. Os líderes com esta qualidade têm frequentemente sentido de presença, uma sensação de segurança que faz com que se distingam no seio dos grupos.

Autogestão

- Autodomínio: Os líderes com autodomínio emocional sabem gerir as suas próprias emoções perturbadoras e os seus impulsos, canalizando-os de forma útil. Um sinal de autodomínio é o líder ser capaz de ficar calmo e clarividente em situações de tensão ou de crise – e não se deixar abater em situações difíceis.
- Transparência: Os líderes transparentes vivem os seus próprios valores.

Apêndice B

Teste sua capacidade para absorver críticas. Descubra aqui como está sua auto imagem e qual alto é o seu nível de autocrítica. Não há respostas certas ou erradas. A veracidade do resultado dependerá da honestidade das respostas. Extraído integralmente de (Missel, 2012; p 38).

	USUALMENTE (0 PONTOS)	ALGUMAS VEZES (1 PONTO)	RARAMENTE (2 PONTOS)	NUNCA (3 PONTOS)	PONTOS
Não é fácil dizer a meus amigos que sou bom em alguma coisa					
Sinto-me chateado e humilhado quando alguém faz algum tipo de gozação comigo.					
Não me sinto valorizado por muitas pessoas.					
Não quero criar problemas para os outros, então eu prefiro fazer eu mesmo as coisas em lugar de pedir ajuda.					
Eu tenho dificuldade em negar as solicitações que me fazem					
Temo que as pessoas falem mal de mim pelas costas.					
Se eu falar para as pessoas o que realmente sinto, elas vão ficar chateadas e bravas comigo.					
Não quero me envolver. Posso me machucar.					
Evito situação nas quais possa haver conflitos					
Não me sinto autoconfiante quando enfrento situações novas.					
				TOTAL:	

Interpretação

De 0 a 15 pontos:

Fique alerta, sua pontuação demonstra uma intensa autocrítica. De todos os relacionamentos, você é o seu pior crítico. Você pode se tornar uma pessoa defensiva às críticas e frequentemente encontrar argumentos para se defender delas, pois já se criticou intensamente antes de ser criticado pelos outros. Analise sua performance de maneira mais realista. Uma boa reflexão poderá auxiliá-lo.

De 16 a 22 pontos:

Sua autocrítica adequada facilita receber as críticas dos outros, pois você possui boa capacidade de avaliar os seus pontos fortes e fracos. Analise se tem conseguido também admiti-los para os outros, e até pedir desculpas quando reconhece uma falha, sem se sentir humilhado, bem como considerar-se autoconfiante em outras situações.

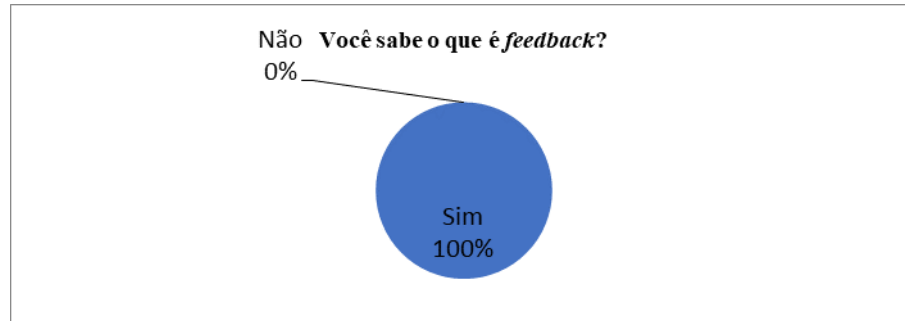
De 23 a 30 pontos:

Você tem conseguido posicionar-se de acordo com as suas necessidades e opiniões. Provavelmente não encontra dificuldade em fazer críticas. Analise se está considerando todos os aspectos da crítica construtiva, o que pode favorecê-lo nas suas evoluções pessoal e profissional e na das pessoas que o rodeiam. Continue aperfeiçoando sua habilidade de avaliar-se constantemente e de aprender com as críticas.

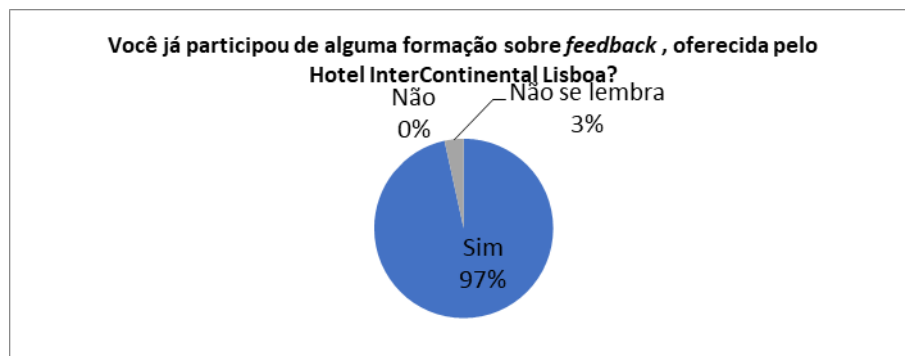
Apêndice C

Gráficos dos resultados das entrevistas com os colaboradores:

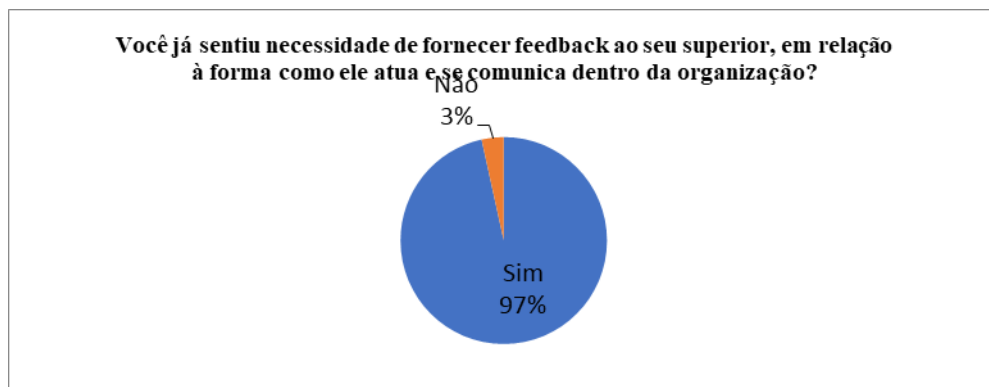
Você sabe o que é *feedback*?



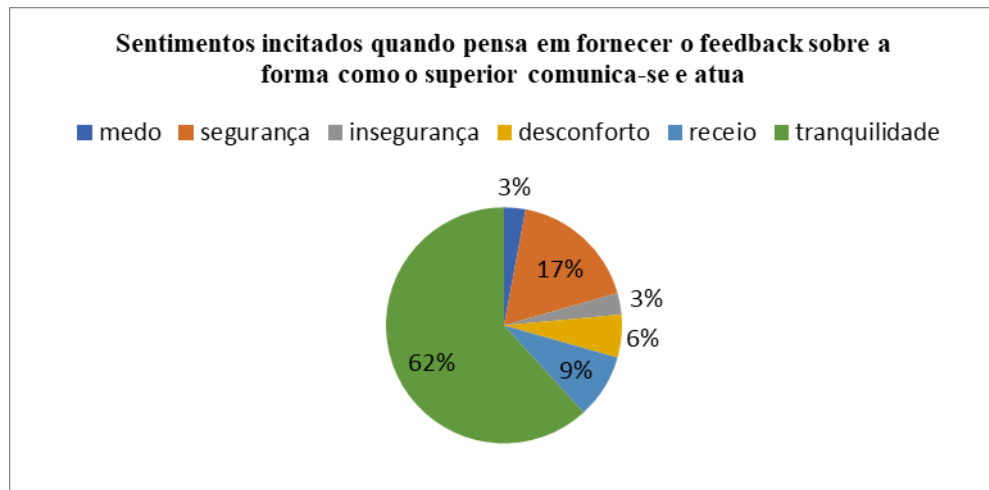
Você já participou de alguma formação sobre *feedback*, oferecida pelo Hotel InterContinental Lisboa?



Você já sentiu necessidade de fornecer *feedback* ao seu superior, em relação à forma como ele atua e se comunica dentro da organização?



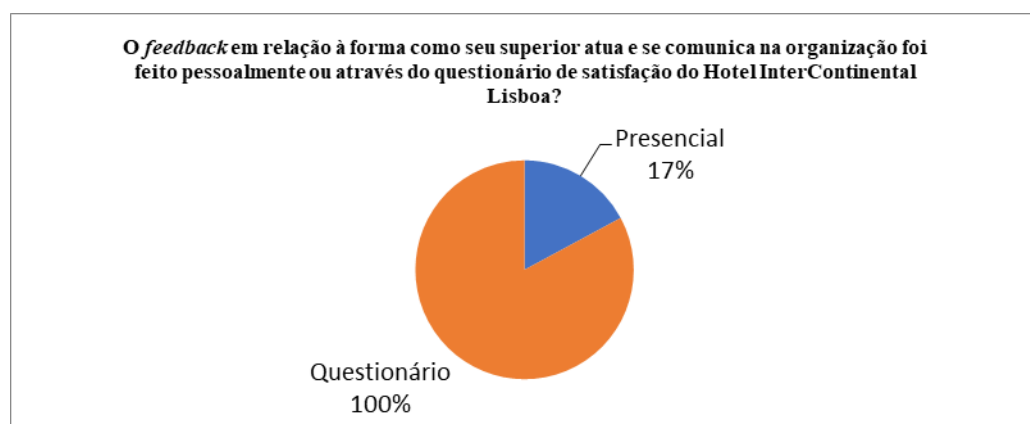
Quais sentimentos são incitados em você, quando pensa em fornecer *feedback* sobre a forma como seu superior comunica-se e atua na organização?



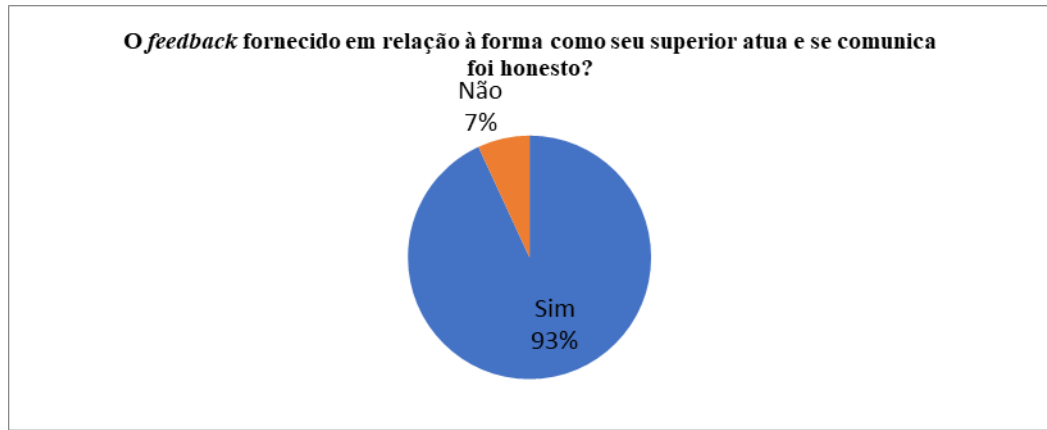
Você já forneceu *feedback* ao seu superior, em relação a forma como ele atua e se comunica dentro da organização?



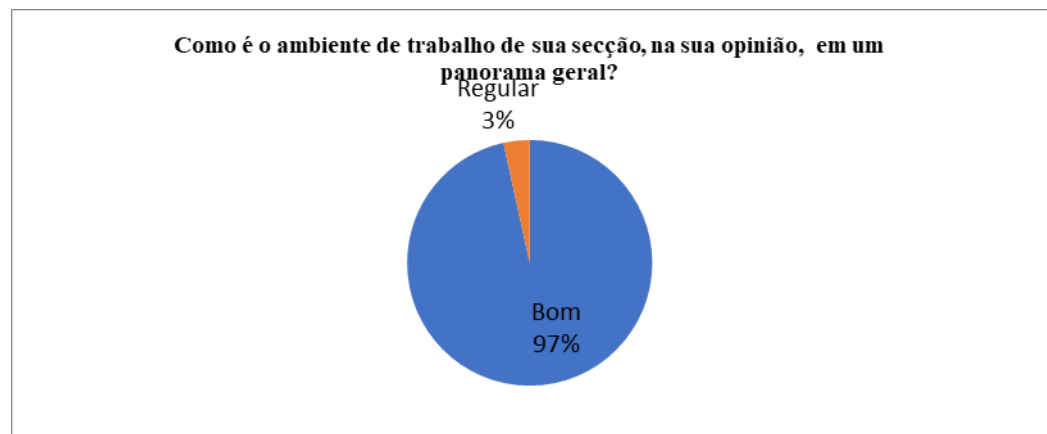
O *feedback* em relação à forma como seu superior atua e se comunica na organização foi feito pessoalmente ou através do questionário de satisfação do Hotel InterContinental Lisboa?



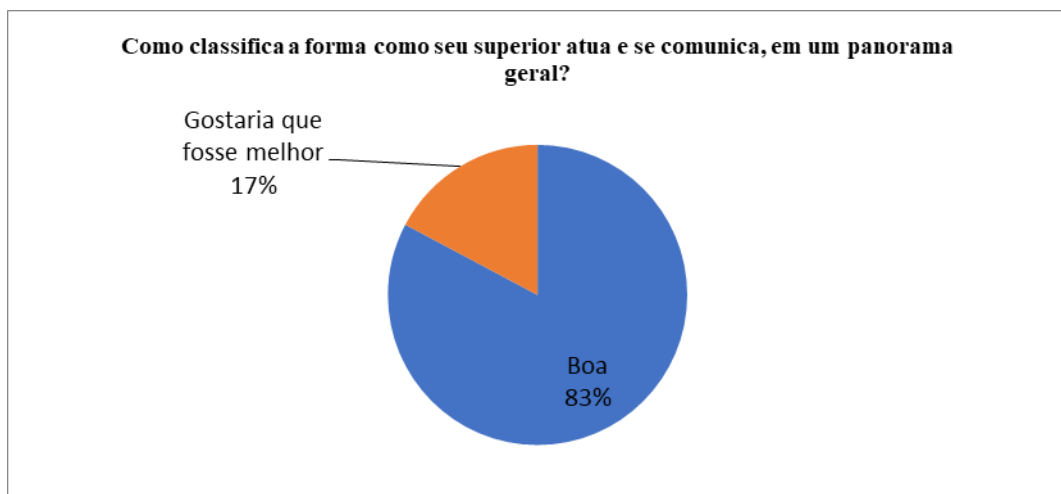
O *feedback* que você forneceu no inquérito de satisfação, em relação à forma como seu superior atua e se comunica, foi honesto?



Como é o ambiente de trabalho de sua secção em um panorama geral?

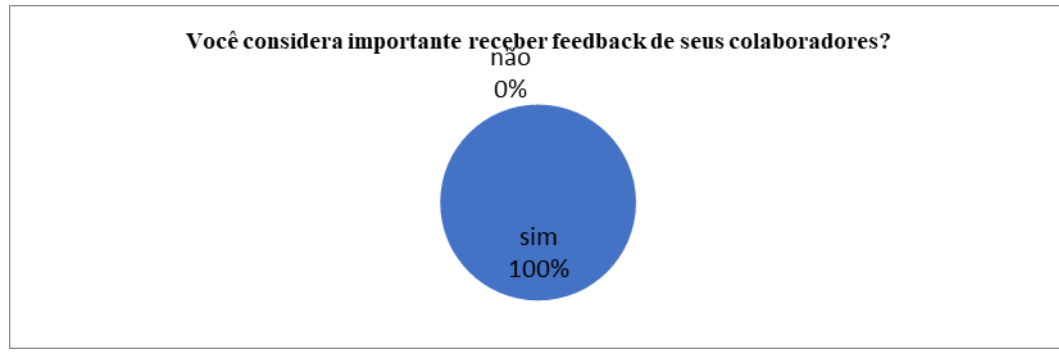


Como classifica a forma como seu superior atua e se comunica, em um panorama geral?

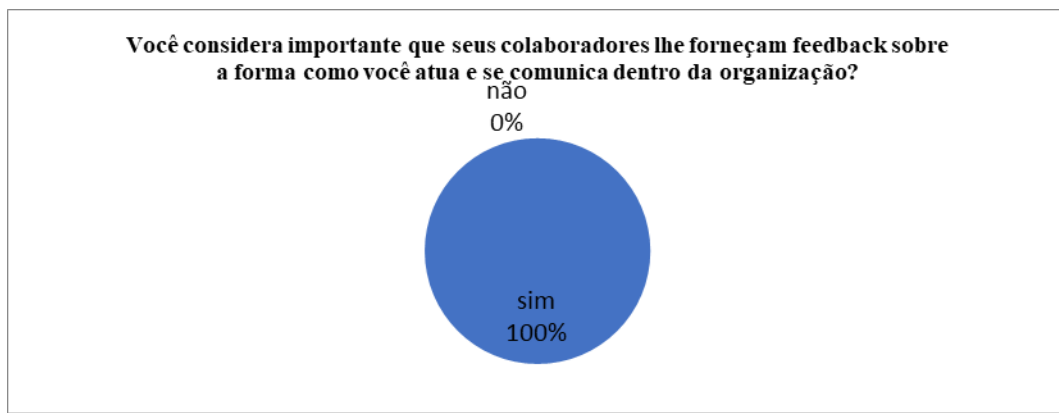


Gráficos dos resultados das entrevistas com os gestores:

Você considera importante receber *feedback* dos seus colaboradores?



Você considera importante que seus colaboradores lhe forneçam *feedback* sobre a forma como você atua e se comunica dentro da organização?



Você sente-se aberto em receber *feedback* de seus colaboradores, sobre a forma como atua e comunica-se na organização?

